

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios

**Desenvolvimento de Negócio com Impacto Social por meio de
Criação de Valor Compartilhado na ONG
Associação Rainha da Paz**

Lucas Rodrigues Lomelino

São Paulo

2020

Lucas Rodrigues Lomelino

**Desenvolvimento de Negócio com Impacto Social por meio de
Criação de Valor Compartilhado na ONG
Associação Rainha da Paz**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito à obtenção de título de Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios.

Orientador: Profª Drª Lilian A. P. Miguel

São Paulo

2020

L845d Lomelino, Lucas Rodrigues.
Desenvolvimento de negócio com impacto social por meio de criação de valor compartilhado na ONG Associação Rainha da Paz / Lucas Rodrigues Lomelino.
81 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020.
Orientadora: Lilian Aparecida Pasquini Miguel.
Referências bibliográficas: f. 75-77.

1. Negócio social. 2. Organização social. 3. Criação de valor compartilhado. 4. Desenvolvimento de negócios. 5. Sustentabilidade. I. Miguel, Lilian Aparecida Pasquini, *orientadora*. II. Título.

CDD 658.048

Bibliotecária Responsável: Eliana Barboza de Oliveira Silva - CRB 8/8925

Folha de Identificação da Agência de Financiamento

Autor: Lucas Rodrigues Lomelino

Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração do Desenvolvimento e Negócios

Título do Trabalho: Desenvolvimento de Negócio com Impacto Social por meio de Criação de Valor Compartilhado na ONG Associação Rainha da Paz

O presente trabalho foi realizado com o apoio de:

- ☐ CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- ☐ CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- ☐ FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
- ☐ Instituto Presbiteriano Mackenzie/Isenção integral de Mensalidades e Taxas
- ☐ MACKPESQUISA - Fundo Mackenzie de Pesquisa
- ☒ Empresa/Indústria: Itaú Unibanco S.A.
- ☐ Outro:

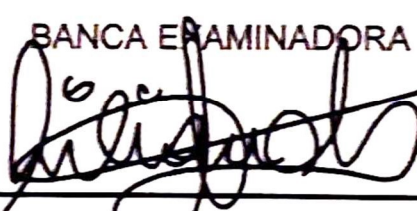
LUCAS RODRIGUES LOMELINO

DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIO COM IMPACTO SOCIAL POR MEIO DE
CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NA ONG ASSOCIAÇÃO RAINHA DA PAZ

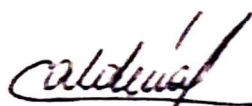
Trabalho de Conclusão apresentado ao
Mestrado Profissional em Administração do
Desenvolvimento de Negócios da
Universidade Presbiteriana Mackenzie, como
requisito à obtenção de título de Mestre em
Administração do Desenvolvimento de
Negócios.

Aprovada em 20 de agosto de 2020

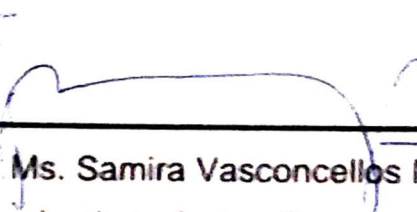
BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Lilian Aparecida Pasquini Miguel
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Adilson Caldeira
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Profa. Ms. Samira Vasconcellos Miguel
Instituto Ayrton Senna

Dedico este trabalho a Deus, por sempre ser o primeiro a correr o risco de me Amar incondicionalmente e pela companhia paterna contínua.

Aos meus pais, Sônia e Sergio, e a toda minha família. À minha namorada, Isabela, que tem compartilhado comigo a linda experiência de construir um amor cheio de carinho, amizade e admiração mútuos.

Ao Prof. Dr. Muhammad Yunus, que a partir do conceito do microcrédito aplicado em sua comunidade local, abriu os olhos de tantos neste mundo materialista, inclusive os meus, e influenciou tantos a empreenderem socialmente.

Dedico a São Josemaria Escrivá, que me ensinou a beleza de transformar a dissertação de um mestrado em poesia heroica, colocando amor em cada letra. Porque fazer as coisas bem-feitas, importa mais do que fazê-las.

Dedico, por fim, aos mais necessitados da sociedade, com quem aprendo tanto e tenho o orgulho de servir; com quem estamos em dívida, enquanto não criarmos um ambiente de verdadeira e profunda liberdade, aberto ao desenvolvimento humano.

Agradecimentos

Foram dois anos de intensos aprendizados. Dentro das salas de aula e da biblioteca, sim. Mas, especialmente, dos relacionamentos profundos que a experiência da busca pelo título do mestrado me proporcionou. Finalmente compreendo que para tal feito, foi preciso conviver e andar entre mestres. E são a estes, com o reconhecimento acadêmico ou com o título que a vida lhes conferiu, que devo e quero agradecer profundamente.

Primeiro, ao Mestre dos mestres e à sua Mãe, Rainha da Paz. Razões do meu viver, que são os maiores interessados em que a pobreza seja extirpada e a Pobreza seja vivida, me concedendo as Graças que jamais poderia imaginar em Lhes pedir, e a proteção e misericórdia dos quais sou e serei eternamente grato.

Aos meus pais, irmãos e familiares, que sempre me possibilitaram o amor, o exemplo, as virtudes e condições necessárias para que alcançasse este nível de educação e a colocasse à serviço do próximo, fugindo da zona de conforto.

À minha namorada, Isabela, pelo incondicional amor e parceria.

Aos tantos amigos que a vida me concedeu, pelo apoio em todos os momentos desta empreitada. Aos colegas inestimáveis e docentes do mestrado, que tive a oportunidade de caminhar junto durante estes dois anos, pelo compartilhamento de tantas experiências e sabedoria de vida, que se frutificaram em amizades. Em especial, ao Gilliard Barbosa, Marcos Sanchez e Rogério Gomes, pelas contribuições diretas a este projeto e por me abrirem os horizontes em relação à qualidade e dedicação que são possíveis de se alcançar profissionalmente.

Ao grupo de pesquisa, do qual tenho a honra de ser membro, formado por aqueles que plantaram o sonho em mim de seguir seus passos, indicando e facilitando o caminho, proporcionando um ambiente caloroso de amizade, testes e aprendizados que levarei para toda a vida. Em especial, ao núcleo de orientadores e amigos: Prof^a Dr^a Lilian A. P. Miguel, Prof^a Ms. Samira V. Miguel, Prof^a Dr^a Vânia Dohme e ao Prof. Dr. Sidnei Mascarenhas.

Agradeço profundamente à Associação Rainha da Paz, à fundadora Maria Regina Sigaki, aos diretores Fernanda e Elvis, à gerente Josiane, a todos os demais colaboradores e aos moradores das comunidades do Jd. São Luís, pela ousada confiança e investimento na minha pessoa e no meu trabalho, me oferecendo sempre mais do que pude contribuir.

A tantos que aceitaram o convite de descobrir juntos a trilha a ser aberta, cooperando voluntariamente para que fosse possível: Adriano B., Antônio S., Caio T., Fábio G., Fábio L.,

Felipe A., Gustavo Q., Hortêncio C., Iara G., Itamar Z., José B. Júlia R., Karina T., Luanna M., Lucas C., Luís C., Michelssen S., Paulo T., Renato A., Rodolfo C., Thiago R. e às organizações IFFD e Family Talks.

Agradeço ao Banco Itaú Unibanco S.A. e à Universidade Presbiteriana Mackenzie pelo financiamento das pesquisas em que pude cooperar em relação ao universo dos negócios de impacto e da educação empreendedora no Brasil. Que este seja somente o início da parceria entre o investimento privado, organizações do terceiro setor, poder público e universidades, visando o impacto social ágil, acessível e assertivo a todos os brasileiros.

E, por fim, reproduzo aqui, a frase que demonstra aquilo que recebi:

Tiveste a grande sorte de encontrar mestres de verdade, amigos autênticos, que te ensinaram sem reservas tudo quanto quiseste saber; não precisaste de artimanhas para lhes “roubar” a sua ciência, porque te indicaram o caminho mais fácil, embora a eles lhe tenha custado duro trabalho e sofrimentos descobri-lo... Agora, toca-te a ti fazer outro tanto, com este, com aquele, com todos! (S. JME)

RESUMO ESTRUTURADO

Assunto:

O presente trabalho debruça-se sobre o contexto da Associação Rainha da Paz, organização social estabelecida na zona sul da cidade de São Paulo, diante da oportunidade de se criar um novo negócio com impacto social direto, com o desenvolvimento de profissionais para o mercado de trabalho e criação e oferta de produtos de panificação para o mercado consumidor – B2C e B2B, possibilitando uma nova fonte de receita para a sustentabilidade de sua missão.

Aplicação:

O principal resultado foi a ideação e implantação do modelo de negócio social para o aproveitamento da oportunidade, objeto deste projeto. O negócio, no formato de panificadora, foi criado e está em fase de testes de mercado. Portanto, além de aplicável, é totalmente passível de replicação. Para o futuro, espera-se que se torne a segunda maior fonte de receitas da organização, além de se tornar uma via constante para jovens de baixa renda acessarem o mercado de trabalho.

Inovação:

A principal inovação aplicada foi na mudança de modelo de negócio de organização social, para organização social com negócio de impacto social. A panificadora criada também traz formas específicas de inovação quanto à cadeia de valor, mercado e tecnológica, o que se constitui em uma inovação disruptiva, com benefícios a diversos *stakeholders*.

Impacto:

O projeto possui impacto imediato à Associação, no que se refere à diversificação financeira e à qualificação administrativa, sustentando sua missão na busca pelo desenvolvimento social. Nas comunidades, o impacto apresenta-se na acessibilidade ao mercado de trabalho, possibilitando uma alternativa digna para seus moradores. Ao poder público e demais esferas da sociedade, se propõe uma alternativa à resolução de questões sociais relevantes.

Complexidade:

Internamente, destaca-se a complexidade quanto à descrença no projeto por parte dos *stakeholders* internos (dirigentes) em relação às mudanças que a proposta poderia acarretar e ao alinhamento de expectativas em relação aos meios que seriam utilizados, gerando resistências à implementação. Externamente, sublinha-se o receio dos *stakeholders* externos (potenciais investidores) de apoiarem o projeto, pela falta de segurança fiscal no Brasil, uma vez que ainda não há uma configuração jurídica própria para o tipo de negócio desenvolvido.

Metodologia Aplicada:

A metodologia adotada foi de solução de aproveitamento de oportunidades (Marcondes *et al.*, 2017), observando-se o contexto externo da Associação para se propor uma solução inovadora. As pesquisas envolvidas ainda se utilizam das metodologias de projeto de cunho exploratório, com abordagem qualitativa, e observação participante, pela convivência do investigador com o grupo de projeto.

Palavras chaves: Negócio Social; Organização Social; Criação de Valor Compartilhado; Desenvolvimento de Negócios; Sustentabilidade.

STRUCTURED ABSTRACT

Subject matter:

This work focuses on the context of the Rainha da Paz Association, a social organization established in the south area of the city of São Paulo, given the opportunity to create a new business with direct social impact, with the development of professionals for the labor market. work and creation and offer of bakery products for the consumer market - B2C and B2B, enabling a new source of revenue for the sustainability of its mission.

Application:

The main result was the ideation and implementation of the social business model to take advantage of the opportunity, the object of this project. The business, in the bakery format, was created and is undergoing market tests. Therefore, in addition to being applicable, it is fully capable of replication. For the future, it is expected to become the organization's second largest source of income, in addition to becoming a constant route for low-income young people to access the job market.

Innovation:

The main innovation applied was to change the business model from a social organization to a social organization with a social impact business. The bakery created also brings specific forms of innovation regarding the value chain, market and technology, which constitutes a disruptive innovation, with benefits for several *stakeholders*.

Impact:

The project has an immediate impact on the Association, with regard to the diversification of revenue sources and administrative management qualification, supporting its mission in the search for social development. In the communities where Rainha da Paz operates, the impact is on accessibility to the labor market, enabling a dignified alternative for its residents. For the public authorities and other spheres of society, a new business model for social organizations is proposed, which can facilitate the resolution of relevant social issues.

Complexity:

Internally, stands out the complexity of the mistrust on the part of the leaders about the changes that the proposal could bring about and the alignment of expectations in relation to the means that would be used, having resistance to implementation. Externally, the fear of stakeholders in supporting the project stands out, due to the lack of fiscal security in Brazil, since there is still no legal figure for the type of business developed.

Methodology adopted:

The methodology adopted was to take advantage of opportunities, observing the Association's external context to propose an innovative solution. The researches involved still use exploratory project methodologies, with a qualitative approach, and the researcher's coexistence with the studied group.

Key words: Social business; social organization; creation of shared value; business development; sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organograma da Associação Rainha da Paz.....	16
Figura 2. Edifício do curso de padaria e confeitaria.....	18
Figura 3. Detalhe do Mapa das Organizações da Sociedade Civil.....	20
Figura 4. Continuum de modelos de negócios.. ..	22
Figura 5. Diagrama da Pesquisa.....	27
Figura 6. Importância dos profissionais de padaria e confeitaria para o ramo.....	28
Figura 7. Taxa de rotatividade dos profissionais de padaria e confeitaria.. ..	29
Figura 8. Perfil e atributos ideais de funcionários.....	29
Figura 9. Disposição de investimento em escola de padeiros e confeitadores.....	30
Figura 10. Visão sobre produto/serviço com valor social agregado.. ..	30
Figura 11. Essência das análises.. ..	31
Figura 12. Análise SWOT da oportunidade.. ..	34
Figura 13. Análise SWOT cruzada.. ..	36
Figura 14. Criação de valor para <i>stakeholders</i>	38
Figura 15. Proposta de solução	41
Figura 16. Modelo C da oportunidade.	43
Figura 17. Continuum de modelos de negócios.. ..	45
Figura 18. Número de padarias por estado brasileiro.....	47
Figura 19. Faturamento X Crescimento do setor de padarias no Brasil.	48
Figura 20. Principais indicadores do setor de padarias no Brasil.....	49
Figura 21. Raios de atuação da padarias nos primeiros cinco anos.....	51
Figura 22. Probabilidade do risco.	61
Figura 23. Impactos do risco.	61
Figura 24. Matriz de risco.	62
Figura 25. Gestão de riscos da panificadora.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Lista de preço base por kit por grupo e por pessoa	52
Tabela 2. Estimativa de venda de kit em quantidades em cinco anos.....	53
Tabela 3. Estimativa de faturamento no período de cinco anos	54
Tabela 4. Custo operacional estimado e encargos sociais	54
Tabela 5. Custo administrativo estimado e encargos sociais	55
Tabela 6. Despesas recorrentes da operação	56
Tabela 7. Ativos fixos para início da operação	57
Tabela 8. Projeção de resultados	58
Tabela 9. Fluxo de caixa projetado	59
Tabela 10. Análise de investimento	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE	15
2.1 O serviço e a empresa.....	15
2.2 Os concorrentes e o mercado	18
2.3 Caracterização da oportunidade	24
3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE.....	25
3.1 Procedimentos adotados no diagnóstico.....	25
3.2 Oportunidade definida.....	37
3.3 Objetivo.....	37
4 PROPOSTA DO APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE.....	39
4.1 Processo de elaboração da proposta	39
4.2 Solução adotada	40
4.3 Resultados esperados.....	42
5 PLANO DE AÇÕES.....	45
5.1 Ações Previstas	45
5.2 Aprofundamento no setor do negócio social.....	46
5.3 Previsões sobre custos, retornos, investimentos e fontes de financiamento.....	50
5.4 Análise dos riscos.....	60
6 INTERVENÇÃO	64
7 AVALIAÇÃO	67
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES	69
ANEXO A – PROJETO ARQUITETÔNICO DA PANIFICADORA.....	78
ANEXO B – DETALHE DO ESTUDO PUBLICITÁRIO DE CONSULTORIA.....	79
ANEXO C – LOGOS SELECIONADO PÓS CONSULTORIA DE PUBLICIDADE....	80
ANEXO D – CONVITE PARA EVENTO DE LANÇAMENTO	81

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho debruça-se sobre a Associação Rainha da Paz, organização da sociedade civil que há trinta anos trabalha pela transformação social de famílias que se encontram em situação de alta vulnerabilidade social na zona sul da cidade de São Paulo (Brasil), e da dificuldade que possui de conquistar a independência financeira atuando dentro do formato comum ao Terceiro Setor, tradicionalmente vinculado aos donativos, à filantropia e aos convênios públicos.

Baseando-se em tendências de mercado, um novo e crescente contexto de negócios com impacto social surgindo no Brasil, além de pesquisas e análises aplicadas à realidade da Associação, foi possível identificar demandas específicas do mercado de alimentos por funcionários e produtos de qualidade de padaria e confeitaria. A partir do reconhecimento de recursos e experiências que a Associação possui, observou-se uma oportunidade a ser explorada mercadologicamente.

O principal objetivo deste esforço é transformar o modelo de negócio da Associação Rainha da Paz de forma a maximizar a sustentabilidade financeira de sua missão, expandindo seu impacto social, por meio de uma solução que atenda as demandas da oportunidade observada.

Para a elaboração deste trabalho, foi adotada a metodologia de solução de aproveitamento de oportunidades de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), para trabalhos práticos e aplicados no desenvolvimento de negócios em administração e contabilidade.

A estrutura deste documento é composta pela seção de entendimento da oportunidade, onde se apresenta a Associação Rainha da Paz, o mercado a que pertence e a caracterização da oportunidade. Segue-se pela seção de diagnóstico da oportunidade identificada, subsidiada por pesquisas que viabilizaram a proposta de solução, seguida das análises de viabilidade financeira. Finaliza-se com os capítulos de intervenção, em que são detalhadas as questões e complexidades enfrentadas na concepção e implantação do projeto, a avaliação do processo e resultados, e, então, as considerações finais e contribuições.

2 ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE

2.1 O serviço e a empresa

A Associação Rainha da Paz é uma organização social, que segundo seu próprio site, possui a missão de:

Promover o desenvolvimento humano por meio do atendimento às necessidades básicas e da transformação social pela educação, capacitação profissional e de atividades culturais; oferecidos às famílias das comunidades da Zona Sul da Cidade de São Paulo, visando a valorização do ser humano e a melhoria da qualidade de vida.

A Associação teve início informalmente no ano de 1988, quando sua Fundadora e atual Presidente, percebeu que sua vida deveria ser dedicada aos mais pobres. Junto de um grupo de mulheres, formado tanto por pessoas de seu círculo de amizade pessoal, quanto de moradoras da própria região, ela iniciou um ciclo de atividades que se baseavam em mapear as comunidades do Jd. São Luís, distribuir cestas básicas e organizar a população para representá-la diante do poder público, tendo sempre em vista a melhoria na qualidade de vida dos moradores do bairro por meio da transformação social.

Aos poucos, percebia-se que a atuação da Associação já exercia efeito na realidade da região, uma vez que as ruas foram asfaltadas, linhas de transporte público foram inauguradas e a coleta de lixo passou a existir. Por outro lado, observou-se a necessidade da formalização para que se pudesse expandir sua atuação em várias frentes e assim foi feito pioneiramente, uma vez que não existiam associações semelhantes na região.

Com a formalização, obteve-se a possibilidade de se adquirir uma sede própria e, sob a direção da Fundadora, foram sendo criados diversos núcleos de trabalho, todos visando um aspecto de necessidade das famílias do bairro. Ao longo do tempo, houve muitas dificuldades impostas pelas mudanças na governança do poder público e pela influência de facções criminosas. Mas pela perseverança no trabalho, outras associações começaram a surgir e atuar na região, se servindo de toda a experiência adquirida pela Associação Rainha da Paz, de tal forma que há um relacionamento de cooperação entre elas.

A Rainha da Paz possui quatorze núcleos de trabalho, dos quais oito são da área da educação (creches para crianças de zero a quatro anos de idade, com sedes próprias) e seis são da assistência social, entre eles: o núcleo de convivência para idosos, o curso de padaria e confeitaria, os núcleos para jovens e crianças, a escola de alfabetização para adultos e o programa de nutrição para recém-nascidos. O público-alvo são as famílias de atendidos do bairro, na tentativa de oferecer um direcionamento que resgate sua dignidade humana, em

contraponto às alternativas que se apresentam na realidade diária desses moradores, como o crime ou a utilização de drogas. Toda a operação de atendimento a mais de duas mil famílias é realizada pelo trabalho de duzentos e sessenta funcionários, utilizando-se de matéria prima de diversas categorias distintas.

Segundo o histórico de expansão, é possível observar que em cada década de trabalho foi mantido um foco de atuação estratégica específico, ou seja, na primeira década a interface com a comunidade e a consequente luta pelos direitos dela diante do poder público foi o principal eixo de atuação; já na segunda década, foi a formalização da Associação e a criação dos programas de assistência social; na terceira, foi a construção dos programas de educação. A Rainha da Paz possui atualmente a seguinte estrutura organizacional:

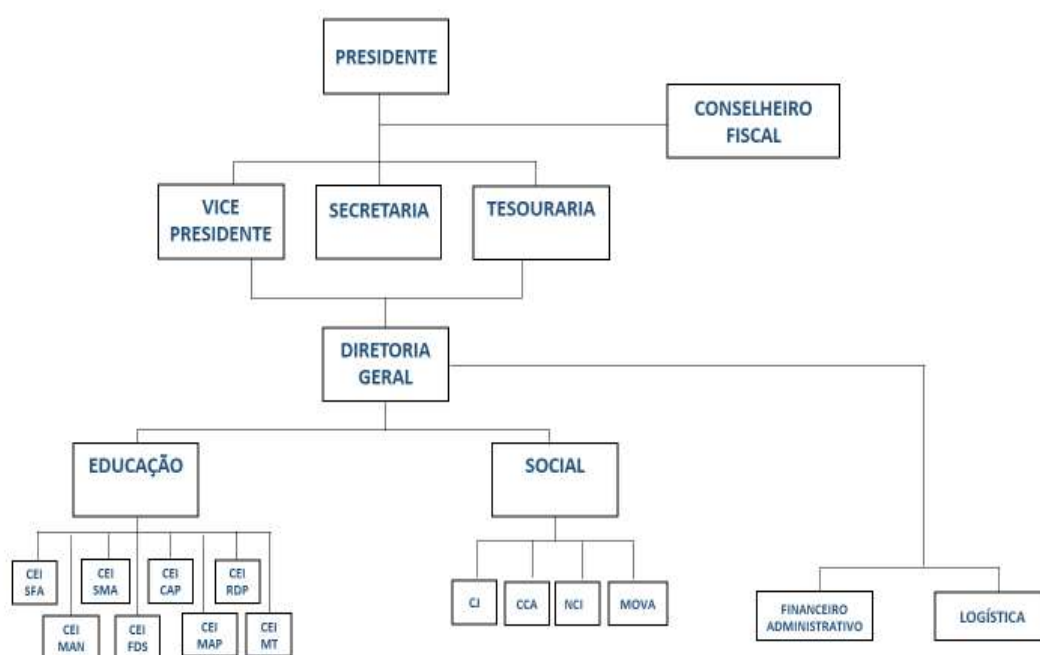


Figura 1. Organograma da Associação Rainha da Paz

Fonte: Elaborado pelo autor com base na Associação Rainha da Paz (2019)

Culturalmente, a Associação foi construída a partir do conceito de caridade, do voluntariado e da filantropia, e cresceu principalmente a partir de convênios diretos e indiretos com o poder público e de poucas doações pontuais. Esse fator gerou uma dependência financeira e um atraso em relação às outras organizações sociais, que já possuem uma diversidade de fontes de captação de recursos consolidada e operacional.

Diante desse fato, destaca-se que a Associação Rainha da Paz possui uma grande quantidade de recursos, porém provenientes quase que exclusivamente do Poder Público. Estes podem ser utilizados apenas para os custos de atendimento direto (como folha de pagamento de professores e materiais didáticos), de forma que todo o custo da estrutura administrativa apresentada na Figura 1 necessita sustentar-se a partir de outras fontes de recurso, tornando frágil a sustentabilidade financeira e colocando em risco a própria missão da Associação a longo prazo.

Um exemplo desse tipo de convênio é a unidade que interessa ao presente projeto: o curso de padaria e confeitaria que se oferece, desde o ano de 2005. Este programa oferta aos jovens de alta vulnerabilidade social da região uma formação prática e teórica de padaria e confeitaria, uma rotina constante de oficinas e palestras sobre cidadania e projeto de vida, além do trabalho de visitas domiciliares e integração com a comunidade (Figura 2).

Foram formados mais de 1.200 jovens ao longo desses anos, dando-lhes a possibilidade de encontrarem na formação gastronômica um meio de transformação social. O curso possui sede própria localizada dentro da comunidade Fim de Semana, no Jardim São Luís, na zona sul da cidade de São Paulo.

Com essa estrutura, o curso consegue atender 90 jovens nos turnos da manhã e tarde, de segunda à sexta, com uma equipe própria de sete funcionários, profissionais com formação e experiência em produção de produtos de padaria e confeitaria para o mercado e para eventos. Os gestores da Associação encaram que o diferencial do curso diante de outras iniciativas semelhantes, que trabalham com o mesmo público-alvo e temática, é a abordagem profunda na formação humana, além da técnica.

Essa abordagem possibilita que o jovem aprenda a como se portar diante dos desafios que o ambiente profissional possa lhe exigir, em termos de liderança, comunicação, trabalho em equipe e diversidade. Por outro lado, não se oferece um acompanhamento formal aos ex-alunos e não há relacionamento de parceria estabelecido com empresas que poderiam empregá-los, práticas que podem se observar em outros cursos.

O convênio desse programa com a prefeitura da cidade exige uma renovação anual, que depende tanto dos resultados atingidos, quanto da visão e disponibilidade dos recursos de cada gestão pública, o que torna o trabalho a longo prazo instável e limitado.

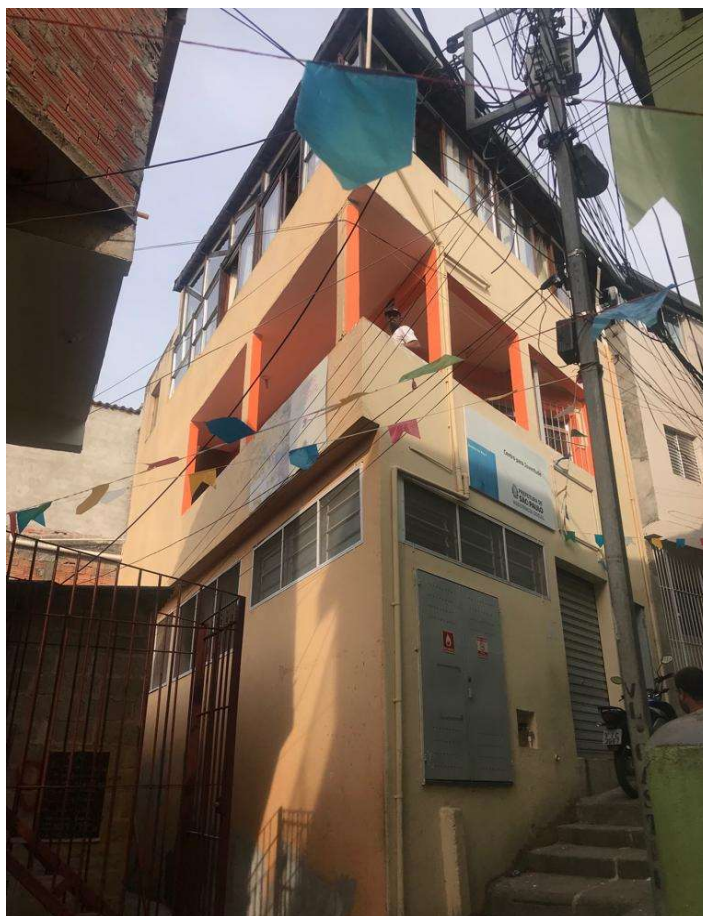


Figura 2. Edifício do curso de padaria e confeitaria

Fonte: Elaborado pelo autor no local (2019)

2.2 Os concorrentes e o mercado

Segundo Paes (2010), o Terceiro Setor é o conjunto de organismos, organizações, ou instituições sem fins lucrativos, dotados de autonomia e administração próprias que apresentam como função principal atuar voluntariamente na sociedade civil, visando o seu aperfeiçoamento. Essas organizações possuem cinco principais características, segundo Salamon (1998): (1) oriundas da iniciativa privada; (2) não possuem fins lucrativos; (3) institucionalizadas, ou seja, são legalmente constituídas; (4) auto administradas, e (5) possuem algum grau de participação voluntária.

Essas organizações e agrupamentos sociais exercem um papel relevante em vários setores da sociedade civil, como: defesa dos direitos humanos, na proteção do meio ambiente, apoio as populações mais necessitadas, assistência à saúde, à educação, aos direitos da mulher, aos direitos dos indígenas, da criança, do idoso, do consumidor, entre outros. O termo ONG (Organização Não Governamental) foi utilizado em 1945, na ONU (Organização das Nações Unidas), pela primeira vez para se referir às organizações da sociedade civil sem fins lucrativos

que não estivessem vinculadas a um governo específico.

O sistema jurídico brasileiro reconhece como organizações do Terceiro Setor as entidades de interesse social sem fins lucrativos, como as associações e as fundações de direito privado, com autonomia e administração própria, cujo foco é o atendimento de alguma necessidade social ou a defesa de direitos coletivos e emergentes, de acordo com França, Andrade, Silva, Monello, Carvalho, Mol, Martins, Campelo, Grazioli e Paes (2015). O termo ONG não está definido na jurisdição brasileira, sendo utilizado informalmente.

A OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), sim, representa as pessoas jurídicas de direito privado sem fins econômicos, regulada pela Lei Federal 9.790, de março de 1999, segundo Grazioli (2016). Para tal qualificação são necessárias disposições estatutárias e organizacionais, além de ser necessário atender a alguma das seguintes finalidades: saúde, segurança alimentar e nutricional, desenvolvimento social e econômico, geração de emprego, voluntariado, assistência social, educação, promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros direitos universais.

Assim, é possível se obter o Termo de Parceria com o poder público, podendo acessar recursos públicos e privados. Recentemente, se definiu também as OSC (Organização da Sociedade Civil), segundo a Lei Federal 13.204, de 14 de dezembro de 2015, sendo a entidade privada sem fins lucrativos que não distribui resultados, aplicando-os completamente em seu objeto social, imediatamente ou constituindo um fundo. Como terminologia, ao longo do trabalho, será utilizada a sigla OSC em referência ao modelo de negócio da Associação Rainha da Paz.

O aumento de entidades tipo ONG no Brasil ocorreu em paralelo à redemocratização, onde as primeiras entidades surgiram por volta de 1960 e 1970 e ganharam força no Brasil em 1990. O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), segundo o portal G1, demonstra o aumento que houve no número de novas ONGs dos anos de 1996 e 2002, crescendo 157% no país. Porém, este número caiu entre 2002 e 2005, em que a taxa foi de 22,6% e caiu para 8,8%, em 2006.

Segundo o Mapa das Organizações da Sociedade Civil do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), existem mais de 780 mil OSCs ativas no país, sendo que 156 mil se situam no estado de São Paulo, 20.305 na cidade de São Paulo e especificamente 757 no bairro Jardim São Luís, como destacado na Figura 3.



Figura 3. Detalhe do Mapa das Organizações da Sociedade Civil

Fonte: IPEA (2020)

Por atuar no Terceiro Setor, toda a dinâmica dos aspectos mercadológicos se aplica de forma relativa ao contexto em que a Associação Rainha da Paz se encontra. Os gestores não entendem, por exemplo, que o conceito de concorrência se aplica diretamente já que, inclusive, se oferece todo o suporte para outras associações que desejem atuar na localidade. Por outro lado, por existirem muitas atualmente, todas com causas significantes, os meios tradicionais de captação de recursos tornam-se mais escassos.

O guia Lições da Prática apresenta que as organizações da sociedade civil possuem um desafio muito concreto quanto ao acesso a recursos financeiros, que tradicionalmente dependem de doativos financeiros e materiais, parcerias e eventos, além dos convênios com o governo que apresenta cortes significativos em seus orçamentos filantrópicos e públicos no panorama atual. (Instituto de Cidadania Empresarial, 2017).

A partir desse contexto observa-se um movimento de criação de formas alternativas de

sustentabilidade financeira, inclusive identificando oportunidades de mercado que possam aproveitar para gerar renda, sem que haja desvio de propósito e missão.

Segundo Porter (2013), a organização não governamental, além das políticas públicas, normalmente é a forma organizacional que se cria para a solução de problemas sociais, porém, não há um progresso social suficientemente rápido, basicamente por falta de recursos para se escalar as soluções existentes. Isso se deve ao fato de que os recursos se encontram concentrados em negócios, pois esses criam valor para o cliente, por meio do atendimento de necessidades, gerando lucro e atraindo investidores, segundo o autor.

A criação de valor estabelece ou aumenta a qualificação do cliente em relação aos benefícios entregues, por meio de sua disposição de: (1) pagar por um novo benefício, (2) pagar mais por algo percebido como melhor, ou (3) escolher receber um benefício anteriormente disponível, porém, com menor custo (Priem, 2007).

A criação de valor ao cliente é essencial para os negócios atingirem vantagem competitiva, já que consiste na compreensão de que o consumidor deve estar satisfeito com os benefícios que lhe são entregues, como apontam Othman e Sheehan (2011).

Porter e Kramer (2011) defendem que a solução sustentável dos problemas sociais se encontra no princípio de criação de valor compartilhado ou valor social, que versa sobre a necessidade de que haja a geração de valor econômico de forma que se crie também valor para a sociedade, afastando-se da tradicional filantropia e se aproximando da visão de mercado ao se buscar soluções sociais, conectando o progresso social ao sucesso dos negócios. Desta forma, apresentam-se novas possibilidades de se atender demandas sociais, criando diferenciação, ganhando eficiência e expandindo mercados por meio dos benefícios aos investidores.

Pode-se, então, depreender que os negócios podem se aproximar da lógica social e que as organizações sociais podem se aproximar da lógica de mercado, buscando soluções de impacto sustentáveis e aproveitando o que cada visão possui de mais valioso.

O conceito de valor compartilhado também se baseia na inovação e colaboração entre empresas, organizações da sociedade civil e governo, mostrando que é possível o desenvolvimento social mais ágil e eficiente se houver o alinhamento estratégico do que cada esfera pode e deve contribuir.

O movimento dos negócios de impacto social baseia-se exatamente na criação de iniciativas que possuam o princípio do valor compartilhado, com a possibilidade de se concretizarem por meio de diversos modelos de negócios.

De acordo com Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), negócio social pode ser

resumido como um negócio que visa melhorar as condições de vida da população de baixa renda. Assemelha-se aos negócios mercadológicos ao ofertar produtos, tendo seus clientes, receitas e custos, mas tem como preocupação principal a questão social.

O Instituto Quintessa (2015, p.5), utilizando-se da Carta de Princípios para Negócios de Impacto Social no Brasil, postula que negócios de impacto são “empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que geram resultado financeiro positivo de forma sustentável”.

Moura, Comini e Teodósio (2015) indicam que os negócios com impacto social podem estar presentes em empresas privadas com objetivos econômicos e sociais simultâneos, em empresas com foco prioritário no *shareholder*, ou ainda em organizações sem fins lucrativos. Para todos esses tipos de organização, o negócio social pode fazer parte do *core business*, ou pode ser uma estratégia secundária que a empresa possui.

Como pode ser observado na Figura 4, o ICE (Instituto de Cidadania Empresarial) apresenta diversos modelos de negócios possíveis de serem criados entre empresas puramente comerciais e organizações da sociedade civil que não possuem geração de renda alguma.



Figura 4. Continuum de modelos de negócios

Fonte: ICE – Instituto de Cidadania Empresarial (16/10/2019)

O *continuum* apresenta que o modo de se encarar problemas sociais está evoluindo para novos formatos de organizações, que começam a compor um novo contexto para o terceiro setor.

Entre a tradicional organização da sociedade civil sem geração de receita e a empresa puramente comercial, surgem: a organização da sociedade civil com geração de renda, a organização da sociedade civil com negócio social, cooperativas, negócios sociais com e sem a

restrição na distribuição de dividendos.

Sobre a criação de um modelo em que uma organização da sociedade civil possui um negócio com impacto social, o guia de Lições da Prática indica que o potencial mercadológico e competitivo das organizações da sociedade civil passou a ser reconhecido uma vez que experiências, conhecimentos e metodologias criadas por elas são transformadas em tecnologias sociais com valor de mercado.

Para se explorar esse potencial apresentam-se dois caminhos possíveis: o da criação de uma unidade de negócio principalmente com a finalidade de se ter uma postura mais proativa de venda, contando com uma equipe dedicada que pode prospectar projetos; e o da criação de uma empresa, que já possui maior grau de autonomia e liberdade para definição de estratégias e consolidação de sociedades.

Ainda segundo o guia de Lições da Prática, há pareceres positivos de escritórios de advocacia com prestígio no Brasil sobre a constituição de sociedade entre ONGs e empresas ou indivíduos. Porém, não há legislação própria para o ambiente de negócios de impacto social no Brasil. Esta situação obriga os negócios de impacto social a se adaptarem a uma das formas jurídicas já existentes, determinando fatores de sua sustentabilidade, como remuneração de dirigentes e distribuição de dividendos.

Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010) defendem que não haja a distribuição de dividendos, já que se houver a necessidade de se escolher entre lucro e social - com a presença de investidores esperando receberem seus benefícios - sempre se optará pelo lucro e a atenção ao social diminuirá.

Em contrapartida, Porter e Kramer (2011) defendem que exista distribuição para que mais investidores se atraiam aos negócios de impacto social e, por tanto, haja mais rapidez no progresso social.

Há um caminho intermediário possível que encontra seu fundamento na prática do investimento a fundo perdido (ou subvenção; ou ainda financiamento não-reembolsável) que, segundo a IDR Consultoria (2019), consiste em se investir capital em projetos que tragam retorno à sociedade, de tal forma que o benefício ao investidor não seja financeiro. Caso a meta de impacto social não seja atingida, deve haver o retorno do investimento à sua origem.

De toda forma, Miguel, L., Lomelino, Miguel, S. e Dohme (2019) enfatizam que essa ausência de segurança jurídica e contábil ainda impacta negativamente a saúde financeira e imagem corporativa desses negócios, que estão provando ser relevantes para uma mudança social estrutural.

2.3 Caracterização da oportunidade

Os gestores da Associação possuem diante de si o desafio de atingirem a sustentabilidade financeira da ONG. Existem duas visões de como isso poderia ocorrer: a primeira, arraigada na cultura tradicional de se buscar novos convênios com o poder público e o aumento de doações; a segunda, fomentada pela inovação das novas tendências do terceiro setor, de se explorar o potencial mercadológico da Rainha da Paz.

A partir desse desafio, surgiu a ideia apresentada pelo diretor de desenvolvimento institucional – autor do presente trabalho - responsável, entre outras funções, por representar a Associação em eventos externos, apresentando sua história e programas em busca de parcerias e premiações. Nestes eventos existem representantes de todo tipo de setores, e por meio do constante contato com eles, houve a compreensão da existência de duas necessidades que a Associação poderia explorar, com a finalidade de diversificar sua sustentabilidade.

Os dois indícios identificados pelo diretor de desenvolvimento institucional tiveram origem no relacionamento com profissionais do ramo de hotéis, restaurantes, mercados e padarias. Estes apontaram, primeiro, a dificuldade de se contratar padeiros e confeitadores com uma boa formação técnica, mas sobretudo, humana, no sentido de serem pessoas que saibam se relacionar bem com os outros e com o ambiente profissional. E, segundo, pela falta de qualidade e diversidade que os produtos de padaria e confeitaria ainda apresentam no mercado brasileiro.

A oportunidade surgiu a partir da identificação dessas demandas com o potencial do curso de panificação e confeitaria que a Associação possui. A possibilidade de aproveitá-la foi apresentada aos demais gestores e aprovada para projetos, análises e testes, uma vez que poderia se criar uma solução com o intuito de aumentar o impacto social, de atingir sustentabilidade financeira, e ao mesmo tempo, oferecer maior estabilidade e chances de expansão para o curso.

No próximo capítulo, é apresentado o diagnóstico da oportunidade identificada, com base em pesquisas que buscassem compreender mais a fundo as demandas de mercado observadas, a disposição de possíveis parceiros em trabalhar com uma OSC e quais os potenciais *players* desse mercado na região geográfica em que a Associação se encontra.

3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

Após a caracterização da oportunidade apresentada no capítulo anterior, buscou-se encontrar as condições objetivas de mercado. A partir dos indícios apresentados, será possível definir com clareza a oportunidade, por meio do processo de diagnóstico, que consiste na realização de pesquisas, levantamento, tratamento e análise de dados (Marcondes *et al.*, 2017), como observa-se a seguir.

3.1 Procedimentos adotados no diagnóstico

A primeira pesquisa realizada foi sobre as características do mercado de panificação no Brasil, com dados e tendências gerais apresentados pelo site da ABIP (Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria), na Internet.

Segundo a ABIP, o mercado brasileiro contém setenta mil e quinhentas padarias. A última projeção de crescimento possível de ser realizada do segmento foi da ordem de 2,81% em 2018, em uma ordem de faturamento de R\$ 92,63 bilhões, constituindo um mercado competitivo. O faturamento com a produção própria é o fator que mais alavanca o crescimento do setor.

Os projetos da ABIP apontam ainda para o fato de que o mercado precisa aprender a se reinventar diante das tendências atuais pautadas no comportamento do consumidor, de forma rápida, como nos casos da alimentação saudável, inovação, congelados, desperdício, presença virtual, relacionamento com a comunidade e com o ambiente.

A ASBRA (Associação de Supermercados de Brasília) indica que tanto pesquisas quanto especialistas apontam que um dos maiores problemas do setor é a alta rotatividade, seja pela falta de qualificação ou pela escassez. O setor de padaria/confeitaria chega a representar 10,6% do índice de *turnover* de funcionários em supermercados.

A segunda pesquisa realizada teve como propósito coletar o que se cria valor para as empresas (hotéis, restaurantes, mercados e padarias) em termos de demanda e atributos de produto e mão de obra, além da disposição em se relacionar com um produto/serviço que tenha valor social agregado.

Foram entrevistados três profissionais com experiência e renome no mercado: um consultor de hotéis e restaurantes, um gerente comercial de rede de supermercados e um proprietário de padaria local bem-sucedida.

A proposta metodológica adotada para a pesquisa foi a de um projeto exploratório, com abordagem qualitativa e análise por meio do método interpretativo de texto, defendido por Merriam (2002) e por Caelli, Ray e Mill (2003). Este tipo de trabalho se concentra na

perspectiva e visão de mundo das pessoas envolvidas no contexto investigado. Utilizou-se a fonte primária de dados, pelo método de entrevista, cujo roteiro com cinco perguntas foi enviado e recebido via WhatsApp, aplicativo de mensagens.

A pesquisa e suas perguntas se fundamentaram a partir dos indícios identificados pelo diretor de desenvolvimento institucional e dos dados obtidos e já apresentados no presente projeto, com objetivos específicos que possibilitariam o melhor entendimento do contexto da oportunidade e que contribuiriam para atingir o objetivo geral, como pode ser observado no diagrama da pesquisa, na Figura 5.

Nº	Pergunta	Objetivo	Fundamento	Alinhado com Objetivo Geral
1	Qual a importância dos padeiros, confeitadores e cozinheiros no dia a dia da operação de uma padaria, restaurante, mercado ou hotel? Se contratam mais funcionários ou se contratam mais produtos/serviços terceirizados (por exemplo, congelados)?	Validar os indícios identificados, compreendendo o valor atribuído aos profissionais e produtos de padaria pelo mercado.	Identificação pelo diretor de DI sobre os dois indícios de necessidades apresentados por representantes do mercado; dados que demonstram como a produção própria é o fator que mais alavanca o crescimento do setor.	Indica se é válido a continuidade e expansão de investimento na formação e oferta desse tipo de profissional e produto ao mercado, aproveitando os recursos e experiências existentes do curso de padaria e confeitaria.
2	Qual é a taxa de rotatividade desse tipo de profissional? Se é alta, por quais razões você acha que isso ocorre?	Aproximar-se do contexto em que o profissional se encontra no mercado e compreender as causas da rotatividade desse tipo de profissional.	Dados que apontam alta rotatividade por falta de qualificação ou escassez.	Indica os pontos de formação profissional e com que tipo de empresas a oportunidade pode ser explorada, de forma que qualifique profissionais que serão mais valorizados quando se inserirem no mercado.
3	Qual o perfil ideal de funcionário padeiro e confeitador? Que atributos técnicos são mais valorizados? Que atributos humanos são mais valorizados?	Compreender o perfil almejado pelo mercado para profissionais de padaria e confeitaria, especificando atributos humanos e técnicos.	Indícios e dados que apontam a qualificação de profissionais como necessidade do mercado.	Indica os pontos de formação profissional e com que tipo de empresas a oportunidade pode ser explorada, de forma que qualifique profissionais que serão mais valorizados quando se inserirem no mercado.
4	Investiria em uma escola-estágio de padeiros e confeitadores que alavanque socialmente uma população de baixa renda? Que indicasse funcionários sempre que necessário?	Compreender se há percepção de valor por parte do mercado por uma solução às suas necessidades em relação à qualificação de profissionais, por meio do investimento no curso de padeiros e confeitadores.	Experiências, conhecimentos e metodologias criadas por organizações da sociedade civil são transformadas em tecnologias sociais com valor de mercado.	Indica a possibilidade de se buscar investimento externo para a construção da oportunidade por parte de empresas do mercado.
5	Seu produto ou serviço tendo um alto valor social melhoraria a visão do seu cliente sobre seu negócio?	Compreender se o cliente das empresas perceberia maior valor agregado em seus produtos/serviços uma vez que contribuísse para a solução de uma questão social.	Conceitos de valor compartilhado, solução de problema social com visão de mercado, colaboração entre empresa e OSC.	Indica se o marketing social é algo que pode ser trabalhado no relacionamento com os potenciais <i>players</i> do mercado.

Figura 5. Diagrama de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de indícios identificados e dados levantados do mercado.

Para o tratamento e análise dos dados foi utilizada a planilha específica para categorização de relatos de entrevistas, cujas perguntas, respostas, sínteses, análises e resultados são apresentados a seguir.

A primeira pergunta versa sobre a importância dos profissionais de padaria e confeitaria e de sua proporção em relação à contratação de produtos e serviços terceirizados, como pode se observar na Figura 6.

Pergunta 1: Qual a importância dos padeiros, confeitadores e cozinheiros no dia a dia da operação de uma padaria, restaurante, mercado ou hotel? Se contratam mais funcionários ou se contratam mais produtos/serviços terceirizados (por exemplo, congelados)?
Respondente 1 - Consultor de hotéis e restaurantes
Hotéis tem uma produção diária altíssima pelo alto consumo. 90% dos restaurantes compram direto de fornecedores, são poucos os que conseguem produzir, até por questão de espaço. Terceirizados levam muita vantagem. Embora seja prático, a qualidade não é a mesma. Muitas vezes se opta por congelados pela falta de fornecedores ou questões geográficas.
Respondente 2 - Gerente comercial de rede de supermercados
O varejo procura sua diferenciação através dos perecíveis, categorias que trazem frequência, frescor, qualidade e melhor entrega de margem.
Respondente 3 – Proprietário de padaria local
No ambiente da padaria é de grande importância, já que o foco do trabalho é em receitas próprias, incluindo produtos de fermentação natural, ao invés de congelados e pré-misturas, embora sejam utilizados.
Síntese das respostas
Restaurantes optam pela praticidade do produto de menor qualidade pela falta de espaço e de fornecedores. Hotéis, mercados e padarias optam pela diferenciação e contratação de funcionários. Atributos identificados: proximidade geográfica, frequência, frescor, qualidade, entrega de margem.

Figura 6. Importância dos profissionais de padaria e confeitaria para o ramo

Fonte: Elaboração do autor com base em entrevistas.

A seguir, na Figura 7, apresenta-se o segundo questionamento, que busca compreender o nível e as razões da taxa de rotatividade desse tipo de profissional.

Pergunta 2: Qual é a taxa de rotatividade desse tipo de profissional? Se é alta, por quais razões você acha que isso ocorre?
Respondente 1 - Consultor de hotéis e restaurantes
Alta rotatividade pelas condições de trabalho (políticas da empresa), no caso dos confeitores conta muito a possibilidade de criação também.
Respondente 2 - Gerente comercial de rede de supermercados
Rotatividade alta, por baixa experiência e remuneração, preferindo se contratar assistentes ao invés de padeiros. Padarias e hotéis pagam melhor, e assediam os padeiros dos supermercados.
Respondente 3 – Proprietário de padaria local
Em nossa panificadora é muito baixa. Valorizamos tanto o serviço como o profissional, remunerando-o da forma adequada, proporcionando qualidade de vida.
Síntese das respostas
Alta rotatividade em hotéis, restaurantes e mercados por falta de atributos importantes nos funcionários. Padarias possuem baixa rotatividade pela valorização de bons funcionários. Existe competição por funcionários de qualidade no mercado. Atributos identificados: criatividade, experiência.

Figura 7. Taxa de rotatividade dos profissionais de padaria e confeitaria

Fonte: Elaboração do autor com base em entrevistas.

Acerca do perfil e atributos ideais de funcionários que ocupam as posições de panificação e confeitaria, a Tabela 4 detalha a terceira pergunta e suas respectivas respostas.

Pergunta 3: Qual o perfil ideal de funcionário padeiro e confeiteiro? Que atributos técnicos são mais valorizados? Que atributos humanos são mais valorizados?
Respondente 1 - Consultor de hotéis e restaurantes
Receitas devem ser precisas, por isso os atributos técnicos são fundamentais. Experiência que leva à excelência, constantes treinamentos e reciclagem. Ordem, postura, pontualidade e comprometimento.
Respondente 2 - Gerente comercial de rede de supermercados
Atributos técnicos são mais valorizados. Boa apresentação, saber se relacionar e se comunicar são características relevantes.
Respondente 3 – Proprietário de padaria local
É necessário sempre se atualizar com o mercado. Ser responsável, gostar do que faz e ter bom relacionamento em equipe.
Síntese das respostas
Atributos técnicos são fundamentais: experiência, busca pela excelência, atualização com o mercado. Atributos humanos: ordem, postura, pontualidade, responsabilidade, gostar do trabalho, comprometimento, boa apresentação, relacionamento e comunicação em equipe.

Figura 8. Perfil e atributos ideais de funcionários

Fonte: Elaboração do autor com base em entrevistas.

Na Figura 9, a quarta indagação se preocupa com a visão e disposição de investimento social dos representantes do mercado em um projeto concreto.

Pergunta 4: Investiria em uma escola-estágio de padeiros e confeitores que alavanque socialmente uma população de baixa renda? Que indicasse funcionários sempre que necessário?
Respondente 1 - Consultor de hotéis e restaurantes
Grande impacto sócio econômico, que traz um grande bem, poder mudar a vida das pessoas e desenvolvê-las. Há possibilidades de se realizar parcerias com fornecedores. Apelo de publicidade por ser politicamente correto, gera credibilidade e mostra os valores das empresas que apoiam. Não basta dizer que ajuda, precisa ajudar de fato.
Respondente 2 - Gerente comercial de rede de supermercados
Apoiaria a iniciativa, mas não como investidor direto da escola. Possui referências da escola de formação GPA (Grupo Pão de Açúcar)
Respondente 3 – Proprietário de padaria local
Atualmente não, mas parece ser interessante.
Síntese das respostas
Visão positiva de relacionamento, mas não de investimento financeiro. Há pontos que podem ser explorados: parcerias com fornecedores, apoios, marketing social, geração de credibilidade. É necessário se comprovar o impacto social.

Figura 9. Disposição de investimento em escola de padeiros e confeitores

Fonte: Elaboração do autor com base em entrevistas.

Por fim, o quinto questionamento busca compreender se haveria melhoria na visão dos clientes dos negócios, cujos entrevistados representam, se seus produtos/serviços possuísem um alto valor social agregado.

Pergunta 5: Seu produto ou serviço tendo um alto valor social melhoraria a visão do seu cliente sobre seu negócio?
Respondente 1 - Consultor de hotéis e restaurantes
Um produto feito por pessoas nessas condições é muito valorizado.
Respondente 2 - Gerente comercial de rede de supermercados
Visão relevante. Sempre se tem o interesse em integrar-se com o local/comunidade em que se está estabelecido. Mas é necessário medir o custo x benefício.
Respondente 3 – Proprietário de padaria local
Acredito que sim.
Síntese das respostas
O produto/serviço social possui uma visão geral positiva para negócios atraírem clientes, mas deve apresentar boa relação custo x benefício.

Figura 10. Visão sobre produto/serviço com valor social agregado

Fonte: Elaboração do autor com base em entrevistas.

Considerando as cinco sínteses realizadas com base nas respostas dos entrevistados, foi possível atingir a essência da pesquisa, como pode se observar a seguir, na Figura 11.

Essência das análises com base nas respostas
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas que não possuem espaço optam por comprar produtos congelados, mas isso geralmente leva a queda de qualidade, por falta de fornecedores próximos (Restaurantes). Empresas que possuem espaço optam por contratar funcionários (hotéis, mercados e padarias). • Atributos de produtos identificados: proximidade geográfica, frequência, frescor, qualidade, entrega de margem. • Alta rotatividade, o que indica que as empresas não encontram no mercado profissionais pela falta de qualificação ou escassez. • Atributos técnicos: criatividade, experiência, busca pela excelência, atualização com o mercado. • Atributos humanos: ordem, postura, pontualidade, responsabilidade, gostar do trabalho, comprometimento, boa apresentação, relacionamento e comunicação em equipe. • Existem pontos a serem explorados por meio de um produto/serviço de qualidade que possua o impacto social agregado com fornecedores, clientes, parceiros e apoiadores do mercado: marketing social, integração com as comunidades, impacto social comprovado. • A relação de custo x benefício precisa ser positiva e bem compreendida.

Figura 11. Essência das análises

Fonte: Elaboração do autor com base em entrevistas.

A partir das pesquisas e análises apresentadas, compreende-se as principais necessidades das empresas do ramo estudado. Em relação às demandas por produtos, os atributos de qualidade, frescor, originalidade e proximidade geográfica dos fornecedores são o diferencial.

No caso das organizações que não possuem espaço para produção própria nem sempre é possível alcançar esses atributos no nível almejado, isso ocorre basicamente pela ausência de fornecedores.

No caso das organizações que possuem espaço para a produção própria, busca-se atingir os atributos no nível almejado por meio da contratação de funcionários qualificados. Porém, a dificuldade de se encontrar esses profissionais é grande, seja por escassez ou baixa qualidade de candidatos nos processos seletivos.

Em termos de qualificação da mão de obra, identifica-se nas respostas o grupo de atributos técnicos e o de atributos humanos. Em relação ao primeiro, os diferenciais são: criatividade, experiência, busca pela excelência e atualização com o mercado. E em relação ao segundo, são: ordem, postura, pontualidade, responsabilidade, gostar do trabalho, comprometimento, boa apresentação, relacionamento e comunicação em equipe.

A análise atenta ainda para o fato de existirem pontos a serem explorados por meio de um produto/serviço de qualidade que possua o valor social agregado com fornecedores, clientes, parceiros e apoiadores do mercado, como: marketing social, integração com as

comunidades, impacto social comprovado. Porém, indica a necessidade de que a relação de custo x benefício seja positiva e esteja bem compreendida pelos possíveis *stakeholders*.

A terceira pesquisa, com o intuito de se compreender com mais clareza e profundidade o mercado local de padarias e levantar o número de potenciais clientes foi feita por meio de observação participante. Metodologia que se pauta na “convivência do investigador com a pessoa ou grupo em projeto, proporcionando condições privilegiadas para que o processo de observação seja conduzido de modo a possibilitar um entendimento genuíno dos factos, que de outra forma não seria possível” (Mónico; Alferes; Castro, & Parreira, 2017, p. 727).

O investigador, na condição de diretor de desenvolvimento institucional, conviveu com o grupo de gestores da Rainha da Paz, e, em especial, da Fundadora e Presidente, podendo colher as impressões de suas visões sobre a oportunidade caracterizada.

Outras contribuições significantes, como projetos e levantamentos de informações internos, são provenientes de reuniões de diretoria em que o autor esteve presente e auxiliam na compreensão do contexto local em que a Associação se encontra diante da oportunidade caracterizada.

Tais contribuições apontam o CENESP (Centro Empresarial de São Paulo) como um foco de potenciais clientes que possibilitaria testes de mercado, com fornecimento de *coffee-breaks* para eventos e reuniões. O Centro fica localizado há dois quilômetros da Associação, possui 33 empresas e aproximadamente cem lojas, além de oferecer a possibilidade de alugar espaços para eventos, segundo o site do centro empresarial.

Os levantamentos ainda apontam para a existência de nove principais padarias que se situam geograficamente próximas ao CENESP e que apenas duas realizam entregas no local, já que as demais, localizadas em um raio maior de que um quilômetro e meio, consideram o local distante.

Em relação ao formato de atendimento, as padarias apontadas exigem o tempo mínimo de antecedência para um pedido de *coffee-break*, para uma média de quarenta pessoas, de um dia. Cinco delas aceitam pedidos pela rede social WhatsApp e todas aceitam pedidos por telefone. Somente uma não aceita cartões de alimentação/refeição, e três delas aceitam pedidos faturados. Sobre a possibilidade de enviarem cardápios por e-mail ou WhatsApp, somente duas possuem esse material pronto e as demais apresentam os produtos conforme o pedido é realizado, diretamente no diálogo com o cliente.

Essas informações apontam para o fato de que existe um foco de clientes existente, possível de ser explorado e que as padarias da região não estão atualizadas em termos de

comunicação e inovação.

Ao se considerar a visão da Fundadora da Rainha da Paz, única que tem o poder de autorizar processos de mudança organizacional e, por consequência, exerce grande influência sobre o comportamento de toda a diretoria e demais funcionários, alguns pontos emergiram como contribuição.

Em reuniões de trabalho com ela, ao se apresentar a oportunidade caracterizada, pode se observar a dificuldade de compreender que a OSC poderia buscar um caminho afastado da dependência do poder público e de doações, por sua experiência de vida profissional no Terceiro Setor.

Mas após o entendimento de que o potencial do curso de padaria não estava sendo amplamente explorado e de que uma possível solução traria tanto sustentabilidade financeira para a OSC quanto mais impacto social para os jovens, foram aprovados alguns mecanismos que fortaleceram internamente a possibilidade de aproveitamento da oportunidade.

Em primeiro lugar, o diretor de desenvolvimento institucional e a diretora do curso de padaria estariam à frente da construção da solução, com a possibilidade de se expandir a equipe conforme necessidade e investimento.

E em segundo, houve a criação de um conselho consultivo com profissionais que possuísem formação e experiência no mercado de hotéis, padarias, mercados, de comunicação, jurídico, contábil, arquitetura e de negócios, que pudessem aconselhar e investir na construção da solução.

A Fundadora considerou a violência da região como algo a ser levado em conta na construção da solução e colocou à disposição da equipe o suporte de comunicação com os líderes comunitários, já que a Associação possui um forte vínculo e respeito por parte da comunidade. Porém, ela também demonstrou o baixo poder de investimento financeiro por parte da OSC, deixando clara a necessidade de investimento externo.

Diante das dificuldades jurídicas e contábeis de uma OSC possuir um negócio de impacto social apresentadas, com o intuito de demonstrar a possibilidade de ser necessário se criar uma empresa independente para aproveitar-se a oportunidade, a Fundadora foi compreensiva, porém fez questão de que a solução apresentasse conexões formais com a Associação e de que o impacto social sempre fizesse parte de seu escopo.

Em relação à cultura organizacional existente na Associação, vivida e pregada pela Fundadora, mas também seguida por quase todos os diretores e funcionários, embora apresente muitos fatores positivos, (como, por exemplo: priorizar sempre os atendidos e o olhar

profundamente humano sobre eles) existe uma visão limitada e pouco profissionalizada em relação à gestão e a projetos de médio e longo prazo. Este fator pode prejudicar a criação de uma solução mercadológica, que demanda tempo para o correto planejamento, conhecimento para sua estruturação e qualidade em sua implementação e gerenciamento.

Como alerta Deboni (2019), levar em conta a expansão dos negócios com impacto social como alternativa de sustentabilidade financeira é interessante, mas traz consigo limitações e reflexões profundas e necessárias. Por isso, se faz necessário análises que possibilitem um maior entendimento sobre a situação, e que combinadas, se traduzam em estratégias que levem a uma possível implementação de solução.

Diante do contexto em que a Associação Rainha da Paz e o mercado se encontram, do levantamento, pesquisa, tratamento e análise de dados, utiliza-se a seguir a análise *SWOT* – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Christensen; Andrews; Bower; Hamermesh, & Porter, 1982), visando o conhecimento das condições observadas nos ambientes externo e interno da Associação, a respeito da oportunidade identificada.

Oportunidades (Externo)	Forças (Interno)
1. Demanda de mercado por padeiros e confeitadores que possuam formação, técnica e humana, de qualidade. 2. Demanda de mercado por produtos panificados de qualidade. 3. Demanda por <i>coffee-breaks</i> por empresas do CENESP. 4. Padarias da região geográfica não estão atualizadas com as tendências de mercado. 5. Interesse no valor e investimento social por parte dos <i>players</i> do mercado, desde que o custo x benefício seja positivo.	1. 1.200 alunos já formados com qualificação técnica e humana que procuram o primeiro emprego. 2. Edifício do curso pronto para produção artesanal e fabril. 3. Equipe de profissionais com experiência de produção de produtos para mercado e eventos. 4. Proximidade geográfica de dois quilômetros do CENESP. 5. Conhecimento sobre o atendimento das padarias da região. 6. Relacionamento sólido com representantes e líderes comunitários. 7. Conselho formado por profissionais externos à Associação para investimento e aconselhamento, que sejam do mercado e de atividades específicas.
Ameaças (Externo)	Fraquezas (Interno)
1. Não existe uma figura jurídica/contábil própria para OSC que possuam negócios lucrativos. 2. Mercado brasileiro aquecido com elevada concorrência e alto índice de <i>turnover</i> . 3. Poder público abandonar o convênio que sustenta o curso. 4. Violência da região.	1. Cultura organizacional e visão da Fundadora. 2. Ambiente organizacional da Associação pouco profissionalizado. 2. Pouco poder de investimento próprio. 3. Não existe experiência profissional da Associação com negócios próprios.

Figura 12. Análise SWOT da oportunidade

Fonte: Elaboração do autor com base no levantamento e análises do diagnóstico.

Destaca-se que os itens descritos na análise SWOT têm sua origem em dados das

pesquisas apresentadas anteriormente; da discussão com todos os envolvidos na iniciativa e de pressupostos e hipóteses do próprio autor. Pautando-se na análise, identifica-se que há recursos do ambiente interno que possibilitam o aproveitamento e defesa das oportunidades e ameaças externas, respectivamente. Dessa forma, é possível cruzar esses quadrantes, como sugerido por Johnson, Scholes e Whittington (2007), desdobrando a análise em possíveis estratégias de ação, como se apresenta na Figura 13, a seguir.

		AMBIENTE INTERNO	
		FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	Estratégias de Crescimento e de Expansão	Estratégias de Capacitação e Investimento
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Aproximar-se de empresas do ramo estudado para oferecer funcionários qualificados e buscar parcerias e investimentos em troca. 2. Utilizar-se da estrutura própria e existente (edifício, alunos formados e funcionários) para testar o fornecimento de <i>coffee-breaks</i> para o CENESP e demais empresas. 3. Utilizar o conselho para estruturar as diretrizes de negócio, com profissionalismo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar investimento externo nas empresas do mercado que demandam funcionários qualificados, explorando também o potencial de valor social. 2. Fasear a implementação da solução e realizar testes da capacidade de fornecimento e de gestão do negócio, procurando formar e constituir uma equipe e cultura organizacional, próprias e mais avançadas. 3. Estruturar a interface entre o negócio a ser criado e a Associação, de forma que se proteja jurídica e contabilmente todas as partes envolvidas, com clareza e transparência. 4. Somente após os testes, expandir para o fornecimento de produtos de qualidade para outros <i>players</i> no mercado.
	AMEAÇAS	Estratégias de Defesa de Manutenção	Estratégias de Sobrevivência ou de Desinvestimento
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar o conhecimento e experiência do conselho para estruturar uma possível solução dentro da segurança jurídica e contábil. 2. Qualificar ainda mais o curso diante das experiências de alto <i>turnover</i> das empresas e oferecer funcionários que diminuirão esse índice, por atenderem o perfil desejado. 3. Aproximar-se dos líderes comunitários para apresentar a preocupação com a sustentabilidade e segurança do negócio de impacto a ser criado. 4. Aproximar-se do poder público para reforçar o convênio, com propostas de expansão e melhorias, possivelmente apresentando a solução. 5. Atingir os atributos desejados nos produtos com o máximo de precisão, além de explorar o valor social para ganhar vantagem competitiva em meio a um mercado com elevado número de <i>players</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar e comunicar os gestores e funcionários para que haja a correta compreensão da interface que será criada entre a Associação e o negócio, em todos os níveis necessários. 2. Reforçar os processos que mantém o convênio do curso com o poder público. 3. Buscar experiências de situações semelhantes em outras instituições que possuem alguma forma de geração de renda para aproveitar as lições aprendidas e implementá-las na solução a ser criada.

Figura 13. Análise SWOT cruzada

Fonte: Elaboração do autor com base no cruzamento da matriz SWOT, com base em Johnson, Scholes e Whittington (2007).

A partir da análise das possíveis estratégias de crescimento e expansão, de capacitação e investimento, de defesa ou manutenção, de sobrevivência ou de desinvestimento, provenientes do cruzamento das oportunidades, forças, ameaças e fraquezas, compreende-se com clareza as diretrizes que a proposta de solução deve seguir, para que seja possível a criação de um modelo de negócio que atenda as demandas identificadas, como será apresentado no quarto capítulo.

Uma vez que o diagnóstico realizou o levantamento de dados sobre o mercado de padarias, aprofundando-se na visão qualitativa de representantes de empresas do setor e proporcionou ainda a observação participante do contexto interno da Associação, o projeto pode seguir adiante e definir a oportunidade e seus objetivos.

3.2 Oportunidade definida

A oportunidade da Associação Rainha da Paz explorar seu potencial mercadológico, baseado na experiência de doze anos de curso de panificação e contexto apresentado, como meio de transformar e diversificar seu modelo de sustentabilidade financeira, além de expandir seu impacto social, se tornou definitiva, uma vez que as demandas do mercado por profissionais de padaria e confeitaria qualificados, tanto técnica como humanamente, e por produtos de qualidade foram comprovadas.

De forma específica, o diagnóstico ainda demonstrou a existência de um contexto local positivo para a realização de testes de mercado para uma futura implementação, possibilitando o desenvolvimento de um empreendimento com base em um modelo de negócio com impacto social.

3.3 Objetivo

O principal objetivo é maximizar a sustentabilidade financeira da missão da Associação Rainha da Paz, expandindo seu impacto social, por meio de uma solução que atenda as demandas da oportunidade, entregando os seguintes benefícios aos respectivos stakeholders, apontados na Figura 14. Nas entregas que se referem à qualidade de vida e avanço social, sugere-se que antes do projeto se iniciar, seja realizada uma avaliação no público impactado diretamente, para posterior comparação.

Stakeholder	Valor	Entrega
Associação Rainha da Paz	Sustentabilidade Financeira; impacto social.	Diretamente
Fornecedores de Produtos e Serviços	Faturamento; marketing social.	Diretamente
Clientes Empresariais	Produtos de padaria e confeitaria para eventos e <i>coffee-breaks</i> ; marketing social.	Diretamente
Jovens em situação de alta vulnerabilidade	Educação, oportunidade de emprego, desenvolvimento social e qualidade de vida.	Diretamente
Mercado de Alimentos e Serviços	Mão de obra qualificada em educação e experiência; produtos de qualidade e competitivos; marketing social.	Diretamente
Comunidade	Fortalecimento da rede local; exemplo para outras OSC; educação e qualificação da região	Indiretamente
Governo	Impostos; diminuição de problemas sociais.	Indiretamente

Figura 14. Criação de valor para *stakeholders*

Fonte: Elaboração do autor com base no entendimento e diagnóstico da oportunidade.

Uma vez que a oportunidade foi definida e o objetivo de seu aproveitamento foi proposto, é possível se idealizar uma solução a ser adotada, com seus resultados esperados e o levantamento dos recursos e capacidades que serão necessários para sua implementação.

4 PROPOSTA DO APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

Para se atingir o objetivo definido no capítulo anterior, elaborase uma estratégia eficiente, com resultados almejados e recursos que possibilitem sua execução, que se destaque das inúmeras alternativas possíveis por sua aderência à realidade da Associação.

4.1 Processo de elaboração da proposta

Almejar a maximização da sustentabilidade financeira da Associação significa diversificar suas fontes de receita, de tal forma que seja possível mitigar os riscos de se possuir apenas a captação via recursos públicos. Isso poderia levar a diversas alternativas de estratégias, como tentar estruturar a área de captação de recursos, buscando doações por variados meios; buscar o apoio de partidos ou políticos; concorrer ao suporte de aceleradoras do terceiro setor; etc. Todas essas opções são práticas que tradicionalmente as organizações sociais tentam trilhar e que, em algum ponto, até podem ser interessantes para a Rainha da Paz também.

Porém, a proposta de solução que apresenta mais vantagens em relação à sustentabilidade financeira da missão social demonstra ser a transformação do modelo de negócio da Associação, passando de ser apenas uma organização social, para uma organização social com negócios sociais, de forma que se possibilite ainda mais a diversificação e a maior independência, por meio da produção de receita por conta própria.

Segundo Robert (1998, p.1), “a melhor posição competitiva é aquela em que não se tem concorrentes. Essa posição só pode ser alcançada não fazendo o jogo dos seus concorrentes, mas formulando e implementando uma estratégia diferenciada que mude as regras do jogo a seu favor.”

No caso da Associação Rainha da Paz, como já foi dito, não existe o desejo de que as outras organizações sociais deixem de existir ou de que se possa conquistar uma parte maior do “mercado”. Mas o problema é que nem todas as OSC estão tendo acesso aos recursos e por isso, se faz necessário um modelo prático que possibilite fazer algo novo: não competir por doações, recursos escassos e imprevisíveis. Mas sim criar valor, e por tanto, receita, e a partir dela, se reestruturar e sustentar de forma mais saudável a missão social.

A OSC deixa de se compreender apenas como uma extensão da ação de políticas públicas ou materialização da necessidade filantrópica e de promoção de pessoas físicas, públicas ou jurídicas; para se compreender como agente ativo de transformação social, que possui fonte de receita própria ao oferecer e negociar produtos/serviços que atendam necessidades reais de mercado. Se destaca das demais OSC ao demonstrar a capacidade de se financiar ao mesmo tempo em que impacta socialmente, e ganha vantagem competitiva no

mercado em que adentra por agregar valor social, além dos valores que são oferecidos de praxe.

De forma inovadora, o modelo de organização social com negócio social possibilita a criação de valor compartilhado a todos os *stakeholders*, aproveitando a oportunidade que as demandas de mercado demonstram por meio da solução da falta de formação e emprego para população de baixa renda, ao mesmo tempo em que maximiza a sustentabilidade da Associação Rainha da Paz e promove parceiros estratégicos.

4.2 Solução adotada

Concretamente, a solução que se apresenta é uma panificadora como negócio social pertencente à Associação Rainha da Paz, aproveitando-se todo o contexto apresentado até este ponto do projeto, que pode se resumir em: (1) demanda por profissionais e produtos das áreas de padaria e confeitaria pelo mercado; (2) região em que a OSC se encontra aponta boa oportunidade de entrada no mercado local, com baixa competição; (3) clientes em potencial geograficamente próximos (CENESP e demais empresas na região); (4) experiência de doze anos do curso de padaria e confeitaria; (5) edifício e equipamentos industriais de produção alimentícia prontos para se utilizar; (6) população de baixa renda procurando emprego.

A relação estabelecida entre todos os agentes envolvidos por meio da panificadora pode ser observada na proposta da Figura 15.

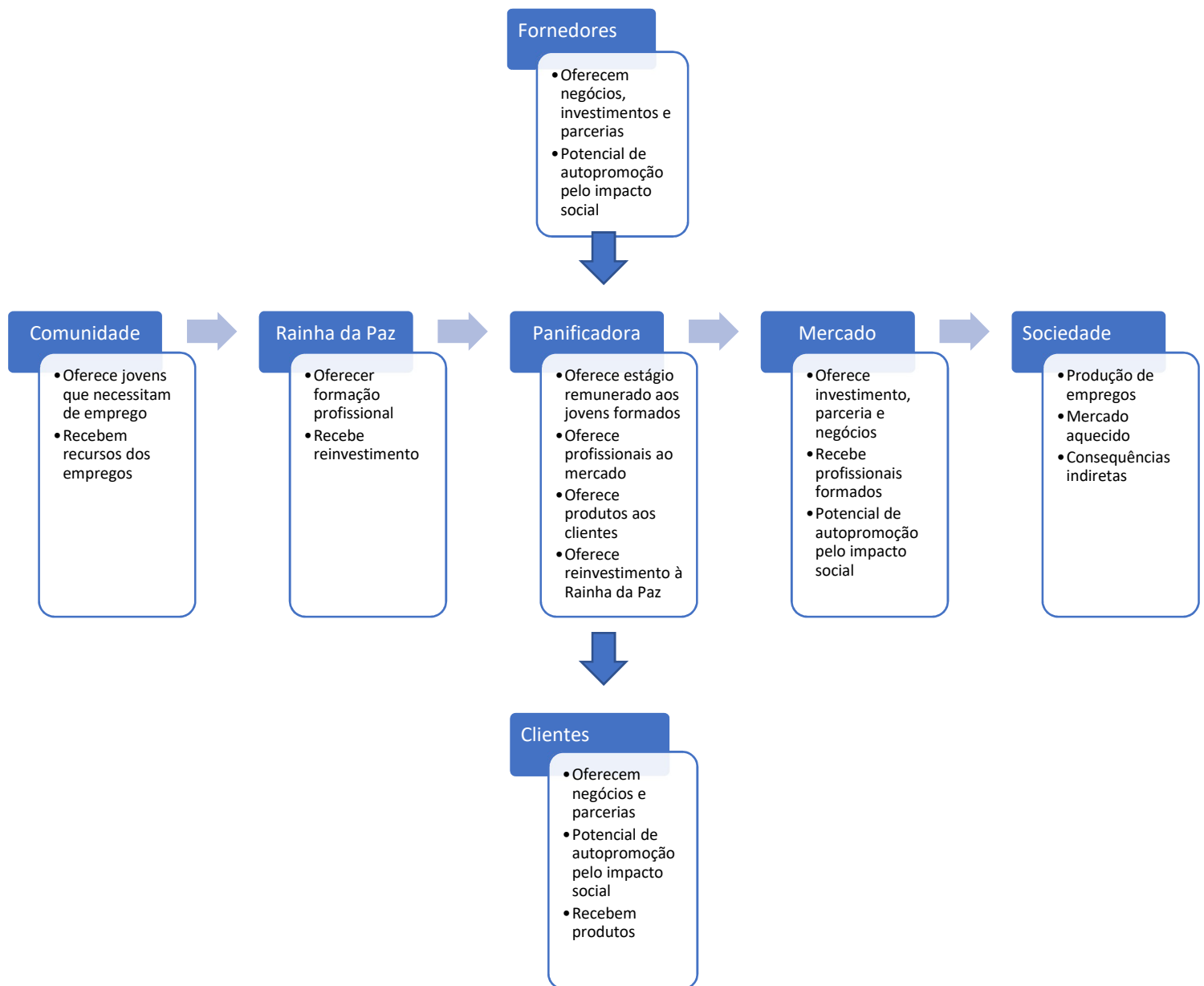


Figura 15. Proposta de solução

Fonte: Associação Rainha da Paz (2020)

É possível observar dois eixos que fundamentam a proposta acima. O primeiro é o do impacto social, que se desloca horizontalmente da esquerda para a direita, do grupo “Comunidade” para o grupo “Sociedade”. Nesse eixo, a proposta é o desenvolvimento da população que se encontra em alta vulnerabilidade social, por meio da educação técnica em padaria e confeitaria da Associação Rainha da Paz, passando pelo estágio remunerado temporário da panificadora e se posicionando no mercado de trabalho, afim de impactar a sociedade indiretamente. Busca-se dessa forma, investimento das empresas do setor de alimentos em São Paulo para a construção e manutenção do negócio social em troca da

formação de excelência dos futuros funcionários.

Já o segundo eixo é o que flui verticalmente do grupo “Fornecedores” para o grupo “Clientes”, sendo a proposta a geração de lucro por meio da transformação de insumos em produtos, ao longo do processo de gestão e produção da panificadora. Aqui, os clientes (outros negócios) consomem os produtos, com alto valor agregado (qualidade, diversidade e impacto social) em troca de pagamentos. Entende-se, por tanto, que o modelo de negócio social se consolida, já que tanto o lucrativo quanto o social dependem um do outro diretamente no centro de todas as relações estabelecidas entre os *stakeholders*. A proposta possui o potencial de criar valor para todos eles, como proposto na Figura 14.

Assim, a criação de valor se maximiza, uma vez que tem como foco a demanda do mercado e a demanda de uma população necessitada de oportunidades, por meio de uma solução inovadora e sustentável, que conta com parcerias estratégicas. Os gestores do negócio social devem se atentar sempre à qualidade dos relacionamentos estabelecidos dentro e fora da organização, já que possuem lugar fundamental no modelo geral.

Do ponto de vista da inovação social, enfatiza-se que a proposta busca o impacto na cadeia, de forma específica na operação, uma vez que foca na inserção do beneficiário (jovens de comunidades carentes) na própria produção e gestão do negócio social, valorizando aspectos como aprendizado, autonomia, liderança, ética, trabalho em equipe, empoderamento, empreendedorismo, etc.

4.3 Resultados esperados

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p.14), “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Se a solução apresentada é a criação de um negócio no formato de panificadora, se inicia por seu modelo. E se é um negócio com impacto social pertencente a uma OSC, optou-se por utilizar como referência para a definição do modelo de negócios a proposta denominada “Modelo C”, por ser o que mais se aproxima dessa realidade.

O Modelo C é uma abordagem criada a partir de um projeto liderado pelo ICE, cujo foco é modelar negócios com impacto social de forma integrada, levando em consideração tanto sua face lucrativa, quanto a social. O próprio guia criado para apresentá-lo aponta que, dentre outras possibilidades, a abordagem serve para organizações que buscam se reinventar, caso da Rainha da Paz.

Pode-se observar, na Figura 16, três eixos principais do Modelo C: (1) as capacidades organizacionais necessárias, (2) o fluxo do negócio que irá gerar receitas, e (3) a proposta de

mudança socioambiental.

O Modelo C propõe-se a uma modelagem de negócio que contempla o impacto social sincronizado à capacidade organizacional, pelo aproveitamento da oportunidade identificada no mercado. Ou seja, o fluxo do negócio é o conector entre a demanda social (teoria de mudança) e a capacidade organizacional.

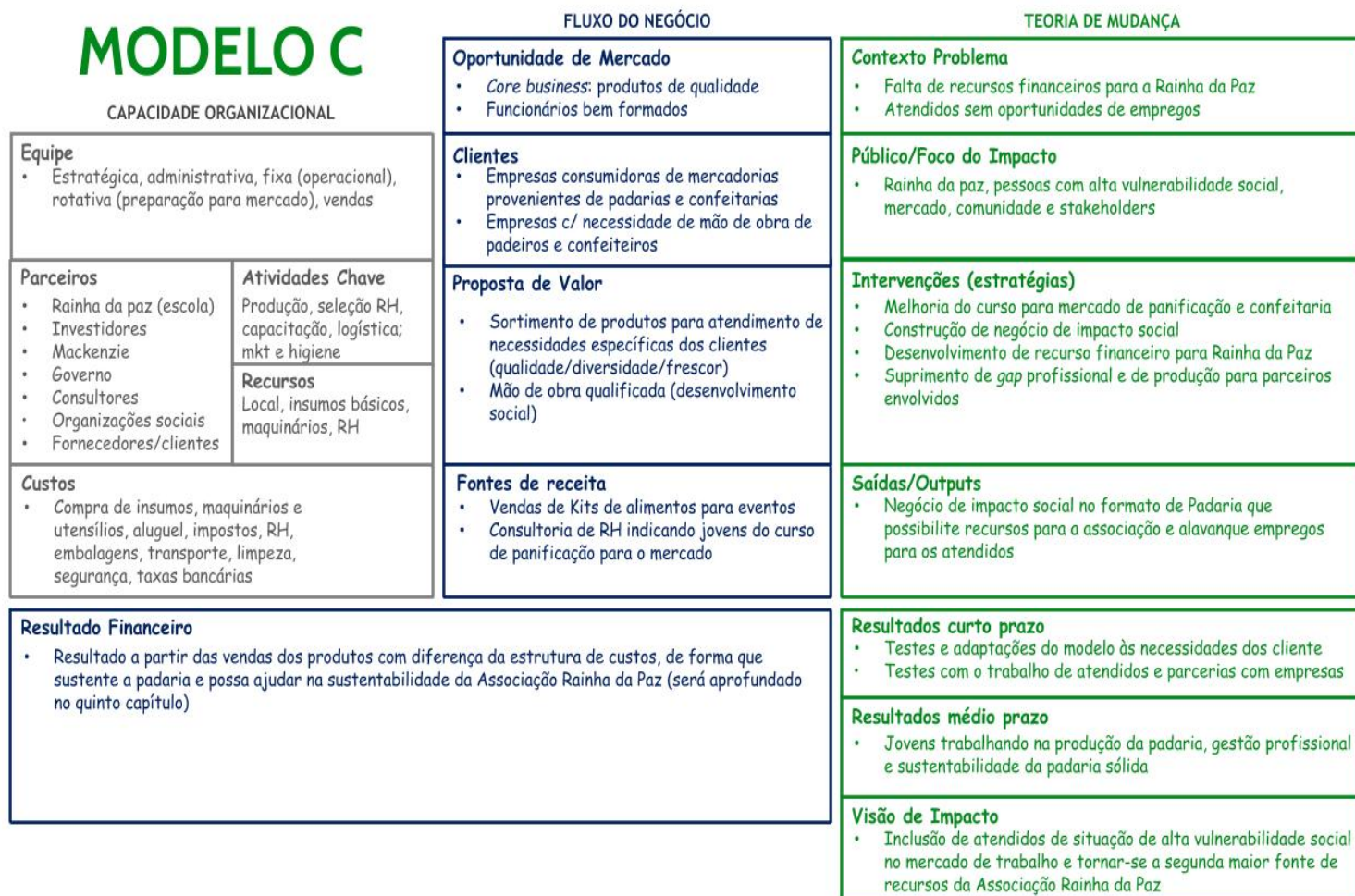


Figura 16. Modelo C da oportunidade

Fonte: Elaboração do autor com base no Modelo C, apresentado pelo ICE – Instituto de Cidadania Empresarial (2019)

O intuito do Modelo C é ser bastante visual, possibilitando observar que um contexto problema pode almejar uma visão de impacto, por meio de intervenções consequentes da imbricação com um negócio, cuja proposta, sustentada por sua capacidade organizacional, crie tal valor para o mercado que seja sustentável financeiramente.

Cada faixa horizontal (oportunidade de mercado/contexto problema; equipe/clientes/público/foco do impacto; parceiros, atividades-chave, recursos/proposta de

valor/intervenções; custos/fontes de receitas/saídas; resultado financeiro/resultados curto prazo, médio prazo) permite o alinhamento do que é necessário se possuir de capacidade organizacional, para permitir um bom fluxo de negócio, que esteja voltado à teoria de mudança; possibilitando uma visão de impacto como principal produto.

A leitura de cada item permite compreender as diretrizes necessárias para que o negócio social a ser desenvolvido pela Associação Rainha da Paz atinja a maximização da sustentabilidade financeira de sua missão, expandindo seu impacto social, inserindo os jovens de comunidades carentes no mercado de trabalho. Especificamente, espera-se que essa se torne a segunda maior fonte de recursos da OSC.

A partir destes pressupostos, a próxima etapa é o detalhamento do negócio, de forma a delinear cada etapa de sua implantação e a relação com a criação de valor social aos *stakeholders* envolvidos, a análise de sua viabilidade, riscos envolvidos, assim como o plano de negócios.

5 PLANO DE AÇÕES

5.1 Ações Previstas

O capítulo se inicia apresentando o plano de ações previstas afim de se implementar a solução proposta. Em seguida, se aprofunda no contexto de mercado específico de padaria, se apoiando na análise financeira que demonstra a viabilidade do negócio e identifica os principais riscos a serem observados.

Ação	Como fazer	Responsável	Áreas envolvidas	Prazo a partir do dia 1	% aplicada
Elaborar plano de negócio	Plano em fases de implementação alinhados entre presidente da associação e demais <i>stakeholders</i>	Diretor de Relações Institucionais e Diretora do curso de padaria	Presidência e diretoria	60 dias	40%
Contratar consultoria jurídico contábil	Encontrar solução possível para viabilização de receitas para a associação	Diretor de Relações Institucionais	Contabilidade, e Parceiros	30 dias	30%
Buscar investimentos	Rodada de investimentos com networking da Associação	Diretor de Relações Institucionais	Parceiros, Sócios e Investidores	30 dias	15%
Comprar maquinário e utensílios	Negociação com fornecedores, de preferência para aqueles que vejam o valor social	Chefe da Padaria; Diretor de Relações Institucionais	Comercial e Parceiros.	30 dias	50%
Contratar projeto arquitetônico e reformar	Levar parceira no edifício para ideias, fotos e medições	Diretor de Relações Institucionais	Parceria	45 dias	70%
Montar os kits e fichas técnicas para todos os produtos	Realização com base nos produtos aprovados dos kits	Diretora do curso de padaria	Escola de Padaria	60 dias	60%
Escrever regras de segurança e qualidade para implementar e treinar	Consultoria de qualidade	Diretor de Relações Institucionais	Parceria	30 dias	0%

Selecionar e treinar pessoal de produção, administrativo e de vendas	Processo seletivo interno e externo, focado na “rolagem” dos jovens para as empresas parceiras	Chefe da Padaria com consultoria de RH	Parceria	60 dias	0%
Realizar evento de lançamento para empresas da região	Convidar representantes das principais empresas da região para <i>brunch</i> de apresentação	Chefe da Padaria	Comercial	45 dias	0%
Contratar consultoria de marketing	Criar material de comunicação virtual, no espaço de trabalho e nas embalagens	Diretor de Relações Institucionais	Parceria	60 dias	50%
Estabelecer base de dados para compras e vendas	Consultoria e treinamento, alinhados com plano estratégico	Chefe da Padaria	Parceria, Relações Institucionais	45 dias	50%
Contratar programa financeiro	Contratar programa financeiro	Chefe da Padaria	Parceria, Relações Institucionais	30 dias	0%

Figura 17. Plano de ações para implementação da panificadora

Fonte: Elaboração do autor com base em discussões com time da panificadora

Espera-se com a realização dessas principais ações poder se iniciar a operação do negócio em fase de testes, para depois implementá-lo oficialmente. É indicado que, no futuro, o plano de ações seja constantemente um recurso revisado e aprimorado conforme as etapas forem sendo realizadas completamente. (A pandemia de 2020 e suas consequências impossibilitaram a definição de prazos específicos para o presente trabalho.)

5.2 Aprofundamento no setor do negócio social

As padarias no Brasil representam um setor relevante na economia doméstica, como já citado no capítulo de diagnóstico. O Estado de São Paulo concentra o maior número de padarias, com 14.040, o que representa cerca de 19,9% do total nacional. Em seguida, vem o Estado do Rio de Janeiro, com 8.140 padarias e, em terceiro, o Estado de Minas Gerais, com 7.100 padarias. Na Figura 18 é apresentada a quantidade de padarias por estado no Brasil.

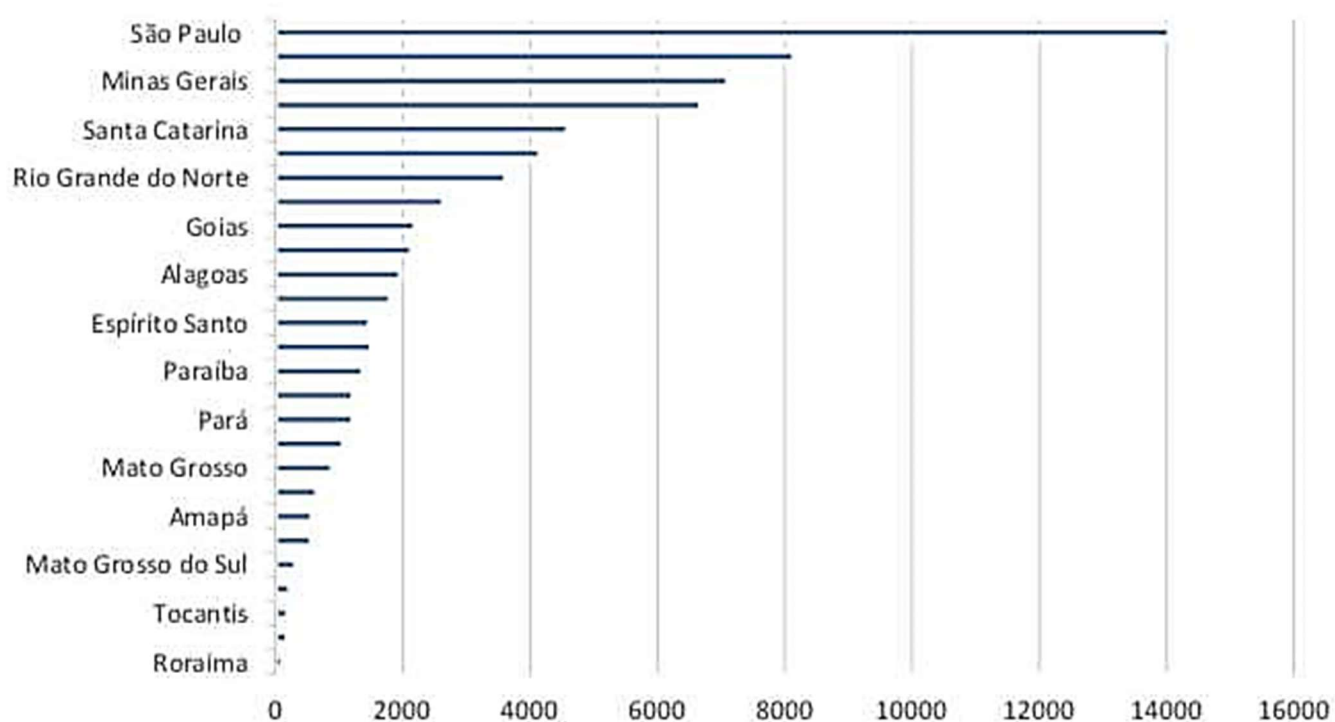


Figura 18. Número de padarias por estado brasileiro

Fonte: ABIP (2018)

Segundo a ABIP (2019), o crescimento do setor de padarias no Brasil cresceu acima dos 10% ao ano, de 2007 a 2012. Caiu para o menor índice em 2015, onde o crescimento do setor foi de 2,7%, seguido de crescimento de 2,81%, em 2018. Contudo, o faturamento do setor não apresentou a mesma queda que seu crescimento no mesmo período analisado, em 2017 o faturamento do setor foi de R\$ 39,61 bilhões, chegando a R\$ 92,63 bilhões em 2018. Os números sugerem que o setor de padarias vem se consolidando no mercado brasileiro e oferecendo produtos e serviços de maior valor agregado. A Figura 19 apresenta de forma consolidada os números de crescimento e faturamento no setor de 2007 a 2018.

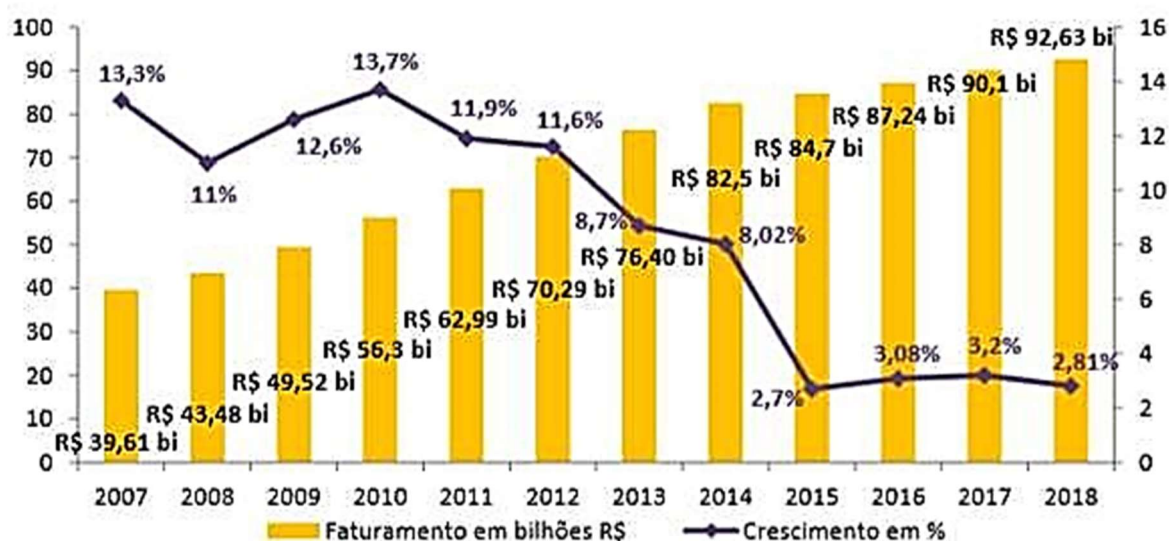


Figura 19. Faturamento X Crescimento do setor de padarias no Brasil

Fonte: ABIP (2019)

A Figura 20 demonstra as principais fontes de receitas das padarias no Brasil, com destaque para o faturamento de produção própria que teve um crescimento de 5,4% em 2017, quando comparado a 2016, segundo a ABIP (2018). O projeto mostra que o preço médio do pão francês subiu 3,7%, enquanto o volume de vendas desse mesmo produto caiu 3,4% de 2016 a 2017. Neste mesmo período o faturamento sobre revenda de produtos caiu 0,7%, porém o fluxo médio de clientes subiu 1,36%, elevando o tíquete médio em 2,12%. Os números indicam que itens básicos como o pão francês vêm perdendo espaço para produto mais sofisticados, o que justifica o aumento das porcentagens. A produção própria é o fator que puxa o crescimento do setor frente às demais alternativas de receita.

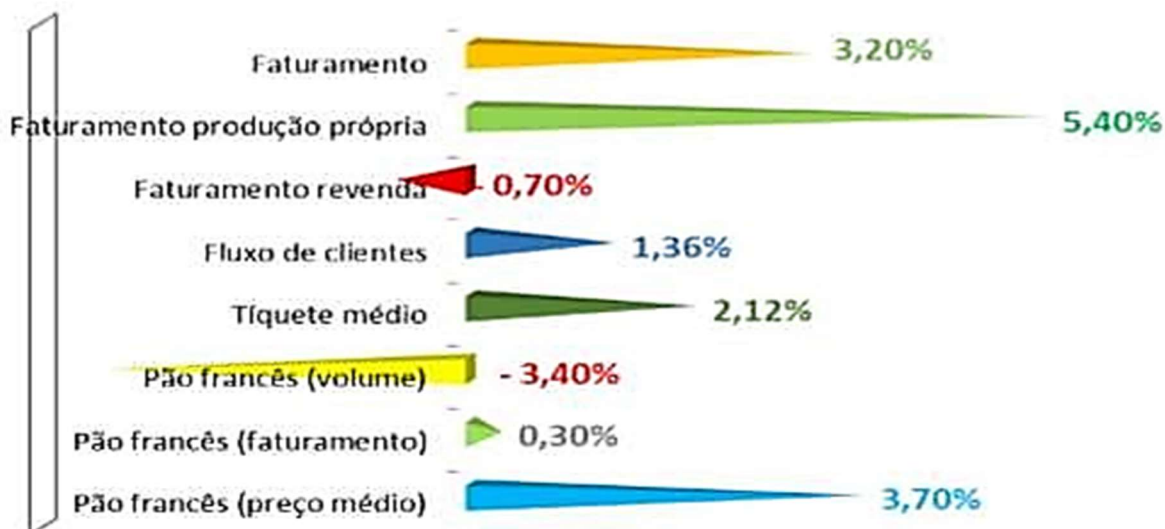


Figura 20. Principais indicadores do setor de padarias no Brasil

Fonte: ABIP (2018)

O projeto realizado pela ABIP (2018) destaca as principais tendências para o setor de panificação e confeitaria no Brasil, o projeto revela que a alimentação saudável se destaca pela crescente preocupação dos consumidores, tanto na questão de sustentabilidade, quanto nos fatores de consumo consciente, relacionadas à saúde e restrição alimentar, onde ganham força os alimentos livres de conservantes e de corantes artificiais. Ainda na questão saudável, destacam-se os alimentos produzidos regionalmente e os orgânicos.

A pesquisa também ressalta o item “Vida Limpa”, que busca tornar o ambiente das padarias mais saudável, livre de álcool e de ingredientes de origem animal, com manutenção e renovação dos espaços com produtos e serviços ligados ao conceito. O “Veganismo” é outra tendência apontada no projeto, ao destacar que 14% da população se declarou vegetariana, com um crescimento de 75% da população brasileira autodeclarada, se comparado com os seis anos anteriores.

O item “Bem-Estar” aparece no projeto dando ênfase ao processo de envelhecimento saudável por meio de alimentos e práticas saudáveis. Nesse sentido, ganham relevância alimentos formulados para esse público em específico: ricos em vitaminas, fibras, minerais e outros ingredientes benéficos para os ossos. O item “Relacionamento com a Comunidade” destaca-se pela necessidade das padarias se atentarem a questões de preservação do meio ambiente, ao preferir produtos e embalagens sustentáveis, além de valorizar fornecedores locais como parceiros de negócios, visando o desenvolvimento da comunidade como um todo.

5.3 Previsões sobre custos, retornos, investimentos e fontes de financiamento

De acordo com Hastings (2013), é prudente que antes de se empreender qualquer projeto de investimento de capital deve-se analisar sua viabilidade financeira. O autor ressalta que as estruturas de simulação possibilitam alterar hipóteses e premissas base para as análises do projeto, possibilitando verificar os possíveis efeitos dos diferentes cenários sobre o resultado final esperado para o investimento. Essa parte do trabalho tem por propósito descrever os números utilizados para realizar a análise financeira do investimento de capital, para se iniciar a operação da panificadora da Associação Rainha da Paz.

Os números se originam a partir de duas premissas: (1) demanda do mercado local por empresas que ofereçam serviços e produtos de eventos corporativos; (2) busca pela maximização da sustentabilidade financeira da Associação, por meio da mudança do modelo de negócio.

Na Figura 10 são apresentadas as principais empresas dentro do CENESP, que são o foco de atuação da panificadora em seu primeiro ano de atividade.

Nessa estratégia de atuação destaca-se a logística, que possibilita velocidade de entrega de produtos frescos, devido à distância limitada de dois quilômetros e meio. A figura também destaca os raios de atuação em seus primeiros cinco anos de funcionamento, tendo como ponto de partida a localização da panificadora. No primeiro ano, estima-se atender empresas de até três quilômetros de distância; no segundo ano, o raio cresce para até cinco quilômetros; no terceiro ano, será de até sete quilômetros; sendo nove no quarto ano e, por fim; onze no quinto ano.

De acordo com o mapa apresentado na Figura 21, a estratégia expande aos poucos a presença para o noroeste da sede da panificadora, onde se concentra o maior número de empresas na região sul de São Paulo.

Dentro da estratégia de crescimento por raio de atuação e diversificação de cardápio, soma-se ainda a estratégia de evolução da oferta de kits ao mercado. Essa estratégia visa ofertar um mix reduzido de Kits ao mercado no primeiro ano para que a panificadora possa calibrar seus processos internos à dinâmica do mercado, e apenas a partir do segundo ano, oferecer todos os Kits do menu. Isso significa que no primeiro ano de atuação serão ofertados apenas o Kit Clássico 1, o Kit Executivo 1 e o Kit Saudável 1, para clientes no raio de até três quilômetros.

A Tabela 1 apresenta os valores dos Kits por grupos múltiplos de 10, sendo possível verificar o valor por pessoa, constatando que o valor diminui de 20 pessoas em diante. Por exemplo, no Kit Clássico 1, o valor por pessoa em um grupo de 10 a 20 pessoas é de R\$ 19,28, mas, em um grupo de 100 pessoas, o valor se torna R\$ 16,39. A mesma regra se aplica aos demais Kits. Vale ressaltar que a lista de preços apresentada poderá ser alterada a qualquer momento pela panificadora, pois a lista foi concebida com base em análises de mercado durante a execução das análises de viabilidade financeira.

Tabela 1

Lista de preço base por kit por grupo e por pessoa

KITS (R\$)	10 un.	Pessoa	20	Pessoa	50	Pessoa	70	Pessoa	100	Pessoa
Clássico 1	192,80	19,28	385,60	19,28	915,80	18,32	1.214,64	17,35	1.638,80	16,39
Clássico 2	207,50	20,75	415,00	20,75	985,63	19,71	1.307,25	18,68	1.763,75	17,64
Executivo 1	304,00	30,40	608,00	30,40	1.444,00	28,88	1.915,20	27,36	2.584,00	25,84
Premium 1	823,10	82,31	1.646,00	82,31	3.909,73	78,19	5.185,53	74,08	6.996,35	69,96
Saudável 1	504,00	50,40	1.008,00	50,40	2.394,00	47,88	3.175,20	45,36	4.284,00	42,84

Nota. Elaboração do autor.

Uma vez definida as estratégias de venda, o próximo passo foi projetar as vendas para o período de cinco anos. Para chegar aos números da projeção de vendas, o projeto considerou as seguintes variáveis: (1) Investimento de R\$ 5 mil reais no primeiro ano para divulgação da Padaria; (2) um gerente de Marketing que será responsável pelo relacionamento e vendas aos clientes corporativos; (3) empresas parceiras da Associação Rainha da Paz como potenciais clientes; (4) potenciais clientes corporativos localizados no CENESP; (5) investimento de R\$ 3 mil reais no primeiro ano para panfletagem no raio de três quilômetros; e (6) investimento de R\$ 2.400,00 reais em mídias sociais.

O Tabela 2 apresenta a estimativa de venda de Kits em quantidades em cinco anos. Para efeito de cálculo das projeções que serão apresentadas nos itens a seguir, os números referem-se aos Kits para 10 pessoas. Avaliando o Kit Clássico 1, a estimativa de venda será de 1.560, totalizando 15.600 pessoas atendidas. Além deste, estima-se vender 130 (1.300 pessoas) do Kit Executivo 1 e mais 130 (1.300 pessoas) do Kit Saudável. Se mostra a inserção dos demais Kits no segundo ano e a estimativa para o quinto, quando a padaria deve alcançar sua capacidade máxima de produção, atendendo cerca de 49.400 pessoas, por meio de 4.940 Kits. Assim, é possível obter a produção estimada mensal (12 meses) e diária (22 dias úteis) em cada um dos cinco anos projetados.

Tabela 2

Estimativa de venda de kit em quantidades em cinco anos

UNIDADE	Ano 1			Ano 2			Ano 3			Ano 4			Ano 5		
	Ano	Mês	Dia	Ano	Mês	Dia	Ano	Mês	Dia	Ano	Mês	Dia	Ano	Mês	Dia
Clássico 1	1.560	130	5,9	1.950	162,5	7,4	2.340	195	8,9	2.730	227,5	10,3	3.120	260	11,8
Clássico 2				130	10,8	0,5	260	21,7	1	390	32,5	1,5	520	43,3	2
Executivo 1	130	10,8	0,5	227,5	19	0,9	325	27,1	1,2	422,5	35,2	1,6	520	43,3	2
Premium 1				65	5,4	0,2	130	10,8	0,5	195	16,3	0,7	260	21,7	1
Saudável 1	130	10,8	0,5	227,5	19	0,9	325	27,1	1,2	422,5	35,2	1,6	520	43,3	2
Total	1.820	151,6	6,9	2.600	216,7	9,9	3.380	281,7	12,8	4.160	346,7	15,7	4.940	411,6	18,8

Nota. Elaboração do autor.

Com base nos valores e na estimativa de vendas de cada Kit apresentado, a Tabela 3 demonstra a projeção de faturamento da panificadora no período de cinco anos. No primeiro ano, estima-se faturar cerca de R\$ 405.808,00, com uma estimativa de aumento na ordem de 36% para o segundo, com a oferta do Mix completo de Kits e aumento no raio de entrega. O aumento do faturamento segue crescente nos próximos anos, com a intensificação na força de vendas e marketing online (mídia sociais e links patrocinados) e off-line (panfletagem, relacionamento com os clientes, parceiros corporativos da Associação). Estima-se que no pico da capacidade operacional do quinto ano, a panificadora esteja faturando cerca de R\$ 1.3 milhão.

Tabela 3

Estimativa de faturamento no período de cinco anos

Produto	Descrição		Preço					
				1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
1	Kit Classico 1	Und	192,80	300.768,00	375.960,00	451.152,00	526.344,00	601.536,00
2	Kit Classico 2	Und	207,50	-	26.975,00	53.950,00	80.925,00	107.900,00
3	Kit Executivo 1	Und	304,00	39.520,00	69.160,00	98.800,00	128.440,00	158.080,00
4	Kit Premium 1	Und	823,10	-	53.501,50	107.003,00	160.504,50	214.006,00
5	Kit Saudavel 1	Und	504,00	65.520,00	114.660,00	163.800,00	212.940,00	262.080,00
				405.808,00	640.256,50	874.705,00	1.109.153,50	1.343.602,00

Nota. Elaboração do autor.

Para atender as projeções de produção e faturamento, a estratégia de recursos humanos visa realizar incrementos na equipe a cada ano. A Tabela 4 apresenta o quadro operacional e seus respectivos custos no período de cinco anos. No primeiro, a padaria irá contar com três profissionais na operação: um padeiro, um menor aprendiz e um confeitiro. Estima-se contratar a cada ano dois novos funcionários, totalizando onze no quinto. Essa estratégia de contratação anual visa dar suporte às projeções de crescimento do negócio. Partindo da premissa de que o regime tributário da padaria será o Simples Nacional (escolha para o período inicial de testes, enquanto se busca uma solução jurídica e fiscal ideal), se observa o total de gastos com salários da operação por ano, e logo a seguir, os encargos sociais de 60%, devido ao regime de tributação.

Tabela 4

Custo operacional estimado e encargos sociais

PESSOAL OPERAÇÃO	salário R\$ (mensal)	1º ano		2º ano		3º ano		4º ano		5º ano	
		qtd	VALOR	qtd	VALOR	qtd	VALOR	qtd	VALOR	qtd	VALOR
Padeiro	1.546,00	1	18.552,00	2	37.104,00	3	55.656,00	4	74.208,00	5	92.760,00
Jovem Aprendiz	1.000,00	1	12.000,00	2	38.400,00	3	57.600,00	4	76.800,00	5	96.000,00
Confeiteiro	1.546,00	1	29.683,20	1	29.683,20	1	29.683,20	1	29.683,20	1	29.683,20
			-		-		-		-		-
			-		-		-		-		-
			60.235,20		105.187,20		142.939,20		180.691,20		218.443,20
Encargos Sociais (13o, férias, benefícios, indenizações)			36.141,12		63.112,32		85.763,52		108.414,72		131.065,92

Nota. Elaboração do autor.

Assim como a última tabela, a próxima apresenta os custos com salários e encargos sociais dos funcionários administrativos. Nos dois primeiros anos, o quadro será composto por dois funcionários: um gerente comercial e um assistente administrativo, e a partir do terceiro ano, um gerente administrativo.

Tabela 5

Custo administrativo estimado e encargos sociais

Rh Administrativo	salário R\$ (mensal)	1º ano		2º ano		3º ano		4º ano		5º ano	
		qts	valor	qts	valor	qts	valor	qts	valor	qts	valor
Gerente Comercial	R\$ 2.519,33	1	R\$ 30.231,96	1	R\$ 30.231,96	1	R\$ 30.231,96	1	R\$ 30.231,96	1	R\$ 30.231,96
Gerente Administrativo	R\$ 4.322,12	0		0		1	R\$ 51.865,54	1	R\$ 51.865,54	1	R\$ 51.865,54
Assistente Administrativo	R\$ 1.000,00	1	R\$ 19.200,00	1	R\$ 19.200,00	1	R\$ 19.200,00	1	R\$ 19.200,00	1	R\$ 19.200,00
Total			R\$ 49.431,96		R\$ 49.431,96		R\$ 101.297,50		R\$ 101.297,50		R\$ 101.297,50
Encargos Sociais			R\$ 11.520,00		R\$ 11.520,00		R\$ 42.639,32		R\$ 42.639,32		R\$ 42.639,32

Nota. Elaboração do autor.

As despesas recorrentes da operação projetadas no período de cinco anos são apresentadas na Tabela 6. Entre as despesas, destaca-se o custo logístico que apresenta aumentos significativos ao longo do tempo, devido ao aumento do raio de atuação.

Conforme a estratégia por raios de distância e pelo fato da Associação possuir um veículo que será de uso exclusivo da panificadora, o custo estimado com logística no primeiro ano será de aproximadamente R\$ 2,4 mil reais, com o tempo previsto de entrega entre nove e onze minutos. Conforme necessidade, serão subcontratados serviços de entregas por demanda, visando não aumentar o custo fixo. No segundo ano, o tempo previsto de entrega será de quinze a vinte minutos. E no quinto ano, quando a operação passar a atender empresas no raio de até onze quilômetros, o tempo previsto de entrega será de 30 minutos (sem trânsito) até uma hora (com trânsito).

À medida que a panificadora passar a atender maiores distâncias, será necessário rever constantemente a estratégia logística para atender os padrões de qualidade no serviço e nos produtos que a empresa pretende oferecer ao mercado.

Tabela 6

Despesas recorrentes da operação

Despesas Correntes	Valor Mensal	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Manutenção	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00
Seguros	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00
Internet	R\$ 750,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00
Material de escritório	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
Logística	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00	R\$ 4.800,00	R\$ 7.200,00	R\$10.800,00	R\$16.200,00
Total		R\$19.800,00	R\$22.200,00	R\$24.600,00	R\$28.200,00	R\$33.600,00

Nota. Elaboração do autor.

A Tabela 7 apresenta os principais ativos necessários para início da panificadora. Estima-se que os ativos a serem empregados direto na produção deverão suportar a operação até o seu quinto ano, atingindo sua capacidade máxima. E então, deverá estimar-se um novo aporte em ativo, conforme novas projeções a serem realizadas. Os ativos de escritórios serão acrescidos de novos itens ao logo dos cinco anos para suportar as projeções de crescimento.

Os preços médios de cada ativo são fruto de pesquisas realizadas em sites de fornecedores do setor na internet, em junho de 2019, onde foram cotados três valores distintos para cada.

Tabela 7

Ativos fixos para início da operação

Qtd	Item	Custo
2	Freezer	R\$8.606,83
1	Geladeira	R\$4.440,32
1	Divisora de Pães	R\$2.267,30
1	Fatiadora	R\$4.906,42
1	Fornos para panificação	R\$6.727,67
1	Forno compacto	R\$2.006,67
1	Fogão Industrial	R\$1.577,11
1	Amassadeiras de Pão	R\$9.786,00
1	Cilindros para sovar massa	R\$2.064,30
1	Modeladoras	R\$3.582,00
4	Assadeiras	R\$226,67
1	Estufa para fermentação	R\$1.133,33
1	Balanças para medição	R\$2.777,00
1	Mesa de Preparo	R\$749,36
1	Batedeiras Industriais	R\$5.525,10
1	Armários para estoque	R\$1.173,74
1	Balcão	R\$3.195,00
1	Estantes e prateleiras	R\$416,67
1	Utensílios de confeitaria	R\$234,00
1	Talheres	R\$1.533,33
1	Louças	R\$333,33
1	Computadores e acessórios	R\$3.088,67
1	Impressoras	R\$933,33
1	Telefones	R\$153,00
1	Mesas de escritório	R\$376,67
1	Cadeiras	R\$186,67
1	Armários de escritório	R\$633,33

Nota. Elaboração do autor.

Uma vez apresentadas as principais fontes de despesas e receitas da panificadora no período de cinco anos, a Tabela 8 destaca a projeção dos resultados. A lucratividade no primeiro ano, é de 8,18%, sendo o lucro líquido estimado em R\$ 33 mil. Espera-se um aumento de 30% no segundo ano, elevando o lucro líquido para aproximadamente R\$ 76 mil. No terceiro ano há uma redução na lucratividade para 7,84%, devido ao investimento em uma solução de sistema para controle de produção, refletindo o lucro líquido de R\$ 68 mil reais. Já no quarto ano, a lucratividade volta a subir para 10,14%, com lucro líquido de R\$ 112 mil, subindo ainda a 13,65% no quinto, quando o lucro líquido será na ordem de R\$ 183 mil.

Tabela 8

Projeção de resultados

Alíquota Simples	9,50%	9,50%	10,70%	10,70%	10,70%
Parcela a deduzir	13.860,00	13.860,00	22.500,00	22.500,00	22.500,00

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(+) Receita de vendas	405.808,00	640.256,50	874.705,00	1.109.153,50	1.343.602,00
(-) Deduções					
(-) Simples Nacional	24.631,76	46.964,37	71.093,44	96.179,42	121.265,41
(-) Custo financeiro (cartão cred/deb)	4.058,08	6.402,57	8.747,05	11.091,54	13.436,02
(-) Comissões sobre vendas	4.058,08	6.402,57	8.747,05	11.091,54	13.436,02
Receita líquida de vendas	373.000,08	580.487,00	786.117,47	990.791,01	1.195.464,55
(-) Custos das Mercadorias Vendidas					
(-) Custo da Mercadoria Vendida	117.684,32	185.674,39	253.664,45	321.654,52	389.644,58
Margem de contribuição	255.315,76	394.812,62	532.453,02	669.136,49	805.819,97
(-) Despesas operacionais					
(-) Despesas administrativas					
(-) Pessoal da Administração	60.951,96	60.951,96	143.936,82	143.936,82	143.936,82
(-) Pessoal da operação	96.376,32	168.299,52	228.702,72	289.105,92	349.509,12
(-) Terceiros	15.600,00	37.200,00	37.200,00	66.000,00	66.000,00
(-) CPP (Contr Patronal Previdenciária)	-	-	-	-	-
(-) Aluguéis, condomínios e iptu	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
(-) Despesas correntes	19.800,00	22.200,00	24.600,00	28.200,00	33.600,00
(-) Despesas Comunicação e Mar	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
Resultado operacional	33.187,48	76.761,14	68.613,48	112.493,75	183.374,03
(-) IR / CSLL					
Lucro líquido após IR / CSLL	33.187,48	76.761,14	68.613,48	112.493,75	183.374,03
Lucratividade (% ao ano)	8,18%	11,99%	7,84%	10,14%	13,65%

Nota. Elaboração do autor.

O fluxo de caixa projetado da panificadora é apresentado na Tabela 9. É possível observar que a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) é de 17,5% e o *payback* é de dois anos e quatro meses, aproximadamente.

Tabela 9

Fluxo de caixa projetado

FLUXO DE CAIXA PROJETADO						
	DATA ZERO	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Resultado Operacional	(97.086,82)	33.187,48	76.761,14	68.613,48	112.493,75	183.374,03
(-) Necessidades de Investimentos Adicionais		(800,00)	(37.814,94)	(2.400,00)	(2.500,00)	(153.429,98)
Fluxo de Caixa Resultante	-97.086,82	32.387,48	38.946,20	66.213,48	109.993,75	29.944,05
			-37.753,14	66.450,13	109.493,75	180.374,03

NECESSIDADE DE CAPITAL E TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE			
			Taxa
Necessidade de Capital para iniciar o empreendimento	97.086,82	CAPITAL PROFF	20.000,00 8,0%
Necessidade total de Capital ao longo do projeto	97.086,82	CAPITAL TERCE	77.086,82 20,0%
		TMA (Taxa Mínima Atratividade)	17,5%

ANÁLISE FINANCEIRA		n= 5 anos	n= 10 anos	n= 15 anos	n= 20 anos
Fluxo de Caixa Líquido anual a partir do 6o ano		29.944,05	29.944,05	29.944,05	29.944,05
Valor Residual do Fluxo de Caixa (para n=5)			94.650,20	136.860,17	155.684,03
PONTO DE EQUILIBRIO (FATURAMENTO)	-				
	TMA	n= 5 anos	n= 10 anos	n= 15 anos	n= 20 anos
VALOR PRESENTE LÍQUIDO	17,5%	70.457,42	112.667,39	131.491,25	139.885,89
TAXA INTERNA DE RETORNO (% ao ano)		42,22%	49,77%	52,57%	53,73%
PAYBACK (se menor que 5 anos)	2,39 anos				

Nota. Elaboração do autor.

A Tabela 10 apresenta a análise consolidada da viabilidade da panificadora. Os números apresentados ao longo do trabalho, com investimento inicial de R\$ 97 mil reais, as receitas projetadas do primeiro ao quinto ano e a taxa de juros estimada, viabilizaram as principais análises do projeto.

O valor presente líquido (VPL) foi de R\$ 70 mil reais aproximadamente, o que determina que o projeto é economicamente viável. Pois, indica que trazendo os valores futuros para o presente, pela taxa de 17,5%, o resultado é maior que zero. Do contrário, se valor fosse menor do que zero, o projeto seria considerado inviável.

Outro elemento da análise que demonstra que o projeto é viável, é a TIR (Taxa Interna de Retorno), cujo percentual foi de 42%, valor superior à TMA. A análise projeta o Valor Presente Líquido Anualizado (VPLA) na ordem dos R\$ 22 mil reais, valor uniforme no período dos cinco anos. O índice de Lucratividade apurado no projeto (IBC) foi maior que 1, indicando a continuidade do investimento, pelo fato de trazer retorno maior que zero.

O ROIA calculado, de 12%, representa as expectativas quanto à rentabilidade da panificadora. E, por fim, o ROI (Retorno sobre o Investimento), de 73%, demonstra um ganho significativo sobre o capital investido no negócio.

Tabela 10

Análise de investimento

PERÍODO	INVEST/RECEITAS
0	-R\$ 97.086,82
1	R\$ 32.387,48
2	R\$ 38.946,20
3	R\$ 66.213,48
4	R\$ 109.993,75
5	R\$ 29.944,05
ANÁLISE FINANCEIRA	
I	17,50%
VPL	R\$ 70.577,42
TIR	42%
VPLA	R\$ 22.314,00
IBC	1,73
ROIA	12%
ROI	73%

Nota. Elaboração do autor.

Para os R\$ 97.086,82 iniciais, a Rainha da Paz irá realizar o investimento próprio de R\$ 20.000. Pretende-se captar o restante do capital necessário se utilizando de uma rodada de investimentos com doadores pessoa física do networking da Associação.

5.4 Análise dos riscos

Segundo a norma NBR ISO 31000:2018, o propósito do processo de mapeamento de riscos é identificar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir que uma organização alcance seus objetivos. Informações pertinentes, apropriadas e atualizadas são necessárias na identificação de riscos.

Para a realização do mapeamento de riscos foram considerados os seguintes fatores: (1) fontes tangíveis e intangíveis de risco; (2) causas e eventos; (3) ameaças e fraquezas; (4) vulnerabilidades e capacidades; (5) mudanças nos contextos externo e interno; (6) natureza e valor dos ativos e recursos; (7) consequências e seus impactos nos objetivos; (8) limitações de conhecimento e de confiabilidade da informação; (9) Vieses, hipóteses e crenças dos envolvidos.

Para realização da análise dos riscos foram contempladas as causas potenciais, as consequências e os controles atuais, e em conjunto a esta análise foi definido um critério para

avaliação da estimativa do risco e a sua avaliação, conforme metodologia apresentada nos próximos parágrafos.

Para avaliação do risco foi elaborada uma Matriz de Riscos e foi realizada a estimativa do risco através da probabilidade de ocorrência da consequência (dano) e o seu impacto potencial levando em consideração que, a graduação da probabilidade da ocorrência da consequência é feita atribuindo-se um índice de probabilidade (P) variando de 1 a 3, cujo significado está relacionado na Figura 22 a seguir.

Índice de Probabilidade (P)	Significado em termos da probabilidade de ocorrência da (consequência) dano
1	Baixo: Improvável
2	Médio: Pouco provável
3	Alto: Provável ou quase certo.

Figura 22. Probabilidade do risco

Fonte: Elaborado por Gomes e Lomelino (2019) com base na Norma ISO 31010:2009 (2018)

A Figura 23 apresenta a graduação do impacto do risco ou oportunidade atribuindo-se um índice de Impacto (I) variando de 1 a 3 conforme os critérios genéricos relacionados a seguir.

Índice de Impacto (I)	Critério utilizado (Genérico)
1	Baixo: Sem efeitos perceptíveis, defeito percebido pela minoria dos clientes “internos/ externos” (menos de 25%)
2	Médio: <100% do Item/produto/ serviço fornecido com o nível de desempenho baixo devido ao não atendimento das especificações dos clientes “internos/ externos”.
3	Alto: 100% do Item/produto/ serviço sem função devido ao não atendimento das especificações.

Figura 23. Impactos do risco

Fonte: Elaborado por Gomes e Lomelino (2019) com base na Norma ISO 31010:2009 (2018)

A Figura 24 apresenta a matriz de risco que visa estimar e definir a categoria de cada risco, a partir da combinação dos valores atribuídos para a probabilidade (P) e impacto (I) do dano, utilizando a matriz de probabilidade e impacto, que define a categoria de risco resultante dessa combinação.

PROBABILIDADE (P)				
	3 (alta)	Risco Moderado (4)	Risco Grave (5)	Risco Grave (6)
	2 (média)	Risco Aceitável (3)	Risco Moderado (4)	Risco Grave (5)
	1 (baixo)	Risco Aceitável (2)	Risco Aceitável (3)	Risco Moderado (4)
		1 (baixo)	2 (médio)	3 (alto)
		IMPACTO (I)		

Figura 24. Matriz de risco

Fonte: Elaborado por Gomes e Lomelino (2019) com base na Norma ISO 31010:2009 (2018)

A análise de cada risco identificado no projeto passou pelo processo de julgar a aceitabilidade do risco a fim de determinar se o risco é ou não aceitável de acordo com as definições da Figura 24. Os riscos aceitáveis se encontram nos níveis 2 ou 3 da matriz de risco e não necessitam de novos controles, é suficiente garantir que os controles já existentes sejam mantidos.

Os riscos moderados foram classificados no nível 4. E indicaram a necessidade de melhorar os controles atuais, que podem estar associados a prazos médios. Os custos dos controles devem ser analisados criteriosamente em função do risco. Os riscos graves, classificados nos níveis 5 e 6 na matriz de risco, exigiram implementar novos controles que podem estar associados a prazos curtos e ações imediatas de contenção. Os custos devem ser analisados criteriosamente em função dos riscos. Quando não for possível reduzir o impacto, o foco do controle deve ser direcionado para minimizar a probabilidade do evento. Um plano de ação robusto deve ser elaborado a fim de minimizar o risco que pode comprometer a continuidade do negócio ou do processo.

Com base na metodologia de riscos das normas NBR ISO 31000 (2018) e NBR ISO 31010: (2009). Foi realizado um processo de mapeamento dos riscos do projeto que envolveu consulta aos principais executivos da empresa sobre os fatores com maior potencial de impacto sobre o resultado e a maneira como são e devem ser controlados. Esse trabalho levou à identificação e avaliação dos riscos de maior relevância considerando aqueles que podem comprometer o alcance do resultado e, significativamente, impactar os resultados esperados.

A gestão dos riscos foi realizada pelas áreas responsáveis pelo tema a que o risco se refere, sendo também responsáveis por estabelecer métodos de controle e tratamento dos riscos. Os riscos foram classificados em cinco principais grupos, como pode se observar na Figura 25.

Gestão de Riscos							
Item	Descrição do Risco	Descrição da Consequência	Estimativa do Risco				Plano de Ação
			P	G	Risco	AC	
1	Dependência de poucos clientes	Baixo nível de vendas/faturamento	1	2	3	S	Monitorar diante da mudança de cenários.
2	Concentração das atividades em uma ou duas pessoas	Comprometimento dos prazos de entrega	2	2	4	N	Formar mão de obra multifuncional; elaborar matriz de versatilidade
3	Alto índice de absenteísmo de aprendizes	Comprometimento dos prazos de entrega	2	2	4	N	Implementar processo de comunicação interna; avaliação de desempenho e clima organizacional
4	Dificuldade de fontes de financiamento para capital de giro	Comprometimento do atendimento	3	3	6	N	Pesquisar fontes de financiamento
5	Conflito de interesses	Problema de imagem; redução de apoio; perda de parcerias	2	3	5	N	Implementar sistema de governança em pilares éticos

Figura 25. Gestão de riscos da panificadora

Fonte: Elaborado por Gomes e Lomelino (2019) com base na Norma ISO 31010:2009 (2018)

A avaliação teve sua definição a partir das pessoas envolvidas diretas ou indiretamente no projeto por meio de reuniões e da consultoria de parceiros que analisam riscos. Frisa-se que a análise de riscos deve se desenvolver como um processo rotineiro no plano tático do negócio.

6 INTERVENÇÃO

Desde o momento em que a ideia surgiu e foi apresentada à presidente (fundadora da Associação Rainha da Paz) e aos demais diretores, foi possível compreender como a inovação do negócio seria justamente aquilo que traria consigo o nível de complexidade constante nas tratativas que viriam a ser necessárias.

De forma geral, todos com quem já foi possível realizar alguma apresentação sobre o negócio, validaram que a proposta de valor é real para todos os *stakeholders* e que a inovação do modelo ao se buscar uma solução de entrada no mercado de trabalho para jovens de baixa renda é o grande atrativo.

Os principais aspectos envolvidos nas mudanças que facilitaram a proposta de solução foram a proximidade e confiança entre a presidente e o diretor de desenvolvimento institucional, a rede de contatos ativa da Associação e a infraestrutura pronta para uso imediato do espaço físico e do maquinário.

No que se refere às dificuldades, houve duas que merecem destaque, uma interna e outra externa à organização. A interna foi a cultura organizacional da Associação, e a externa, a falta de confiança por parte dos *stakeholders* no sistema jurídico e contábil brasileiro.

A Associação representa bem a cultura geral das organizações sociais que surgiram na década de 80, nas periferias das grandes cidades brasileiras. Demonstra uma intenção clara de ajuda para quem necessita, motivada pela combinação de uma crença religiosa com a indignação da pobreza, que tem por consequência um trabalho assistencial de extrema proximidade das necessidades reais da comunidade onde atua. Porém, suas limitações se demonstram na contratação, atualização e formação dos profissionais, na qualidade da gestão, no olhar institucional a médio e longo prazo, e por tanto, no ritmo de trabalho que um negócio social precisa possuir para ser competitivo o bastante a ponto de entregar seus valores.

Ao longo das reuniões de construção e apresentação do planejamento estratégico foi possível perceber, inclusive, o receio por parte dos principais gestores da Associação de perderem poder de influência, por não compreenderem a mentalidade de negócio com que a padaria deveria ser gerida. Para exemplificar esse ponto, é possível destacar os episódios das consultorias externas que o departamento de desenvolvimento institucional conquistou por meio de parcerias, ou seja, a custo zero (provando que o valor social já traz benefícios desde a concepção do negócio).

Diversas foram as consultorias, entre elas, de planejamento de marketing, financeiro e comercial. Os consultores se disponibilizavam em locais e horários específicos para o time

envolvido com a criação do negócio se encontrar para compartilharem conhecimento, ferramentas e opções viáveis para implementação. Aos poucos, pode-se perceber uma resistência e aversão ao que era apresentado, concretizadas em faltas propositais às reuniões e tomadas de decisão que iam na contramão dos projetos e indicações apresentados.

Por meio de conversas posteriores, os envolvidos relataram da desconfiança que tinham de pessoas externas intervirem em decisões internas, da ansiedade de colocar em prática o quanto antes a operação do negócio ao invés de se perder o tempo com todo o planejamento proposto, e do medo da qualidade da gestão proposta ser superior à própria capacidade profissional.

A presidente da Associação, que inicialmente havia concordado com o prazo de dois anos, em nove meses começou a intervir pessoalmente em decisões internas, pressionando para que este fosse imediatamente implementado, mesmo que sem os devidos projetos necessários. Isso se concretizou no investimento de R\$ 10.000,00 em uma reforma do local, em matéria prima, em contratação de pessoas e utensílios, desalinhada das propostas de investimento próprio e da consultoria de arquitetura (Anexo A), além da imposição de um *branding* altamente não recomendado pela consultoria de marketing (Anexos B e C).

Os profissionais contratados pela presidente não foram submetidos à avaliação do time que estava desenvolvendo o negócio e apresentavam clara falta de alinhamento de expectativas em relação à proposta inicial. A ponto de todos os profissionais já terem abandonado o negócio três meses depois.

A dificuldade externa, de desconfiança dos *stakeholders* no sistema jurídico contábil brasileiro já era esperada em algum grau, pois o modelo de negócio social ainda não possui uma figura jurídica própria no Brasil, e por tanto, a combinação deste com uma OSC, também não existe formalmente. Isto ficou claro a partir da primeira reunião com possíveis investidores, que ao final da apresentação, comentaram: “é uma proposta excelente, é uma pena que estejamos no Brasil e não na Alemanha, aqui isso nunca vai funcionar”.

Do ponto de vista prático, foram necessárias diversas consultorias sobre o tema para entender que existe mais de uma via possível para implementar o modelo de negócio desejado, embora nenhuma seja ideal. Fatores como a burocracia, a falta de interesse do poder público pelo assunto, o receio de que o sistema fiscal encontre brechas para prejudicar o negócio e todos os envolvidos, definitivamente afastam investidores mais experientes e de perfil conservador.

Por outro lado, mesmo com todo o contexto negativo deste aspecto jurídico contábil, investidores com perfil mais arrojado e mais novos acreditam que o negócio pode sim se

desenvolver e se tornar exemplo para outros virem a ser criados no futuro, desde que possua toda a estrutura e o suporte técnico, acompanhados dos valores éticos e de transparência como princípios essenciais de toda a operação. Neste mesmo sentido, a consultoria de marketing complementa que essa parte do negócio deve ser um dos principais focos da comunicação.

Analisando-se as duas principais dificuldades relatadas, torna-se possível compreender com mais profundidade a complexidade que surge de cada uma e entre as duas, já que uma alimenta a outra. Internamente existe a pressão pelo agir a curto prazo, impulsionada tanto pela cultura organizacional, quanto pelo contexto político-social em que a Associação se encontra. Externamente, existe a preocupação pelo excessivo cuidado com que o negócio deve ser criado e gerido, para que haja a possibilidade real de se alcançar uma atratividade de investimentos e para que o negócio esteja totalmente protegido.

Dentre esses investidores, havia aqueles que tinham o desejo de investir financeiramente, e aqueles que desejavam se tornar fornecedores de matéria prima, contratantes dos jovens ou ainda ajudar com conhecimento, via consultorias. Neste sentido, a intervenção foi muito proveitosa, pois foram cerca de trinta profissionais externos ou representantes de empresas envolvidos, com o intuito de ajudar na criação e desenvolvimento do negócio, pela motivação de estarem trabalhando em uma solução inovadora de transformação social para os jovens de baixa renda, além de alguns considerarem a possibilidade de fazer negócios com a panificadora no futuro.

Acredita-se que para o negócio ser implementado no futuro, o melhor caminho seja em fases, de tal forma que a presidente e os gestores da Associação se sintam confortáveis, encontrando soluções que equilibrem a entrada de recursos e a contratação de jovens de baixa renda pelo mercado de trabalho a médio prazo. Assim, seria viável a realização de testes, enquanto também se consolida o modelo ideal. Indica-se, também, considerar que os consultores externos se deem mais a conhecer a realidade, os profissionais da OSC e as pessoas atendidas, pois essa maior proximidade conquistaria a confiança dos dirigentes da Rainha da Paz.

Ao longo do tempo, espera-se que esse relacionamento entre diferentes mentalidades - social e de negócios, dos gestores da Associação e dos *stakeholders* do negócio - não só viabilize o modelo, como também espelhe no dia a dia da operação da Rainha da Paz a profissionalização da gestão administrativa, trazendo ganhos de produtividade para a atuação social na região e servindo de exemplo para as demais organizações sociais brasileiras.

7 AVALIAÇÃO

Em termos de resultados obtidos durante o presente trabalho, pode-se destacar a reforma parcial do edifício para facilitar o início da operação; a realização de testes e seleção das principais receitas que compõe os kits a serem vendidos; a compra dos utensílios faltantes para o oferecimento de eventos; a elaboração da base de dados comerciais; a aquisição de transporte próprio para entregas; a construção inicial de marca e o evento teste de lançamento de produtos para a comunidade da Associação (com presença de mais de 80 pessoas), vide Anexo D.

O foco futuro da busca por eficiência deve-se concentrar em identificar para as próximas fases do negócio quais os melhores formatos jurídicos contábeis e em adquirir as devidas licenças próprias para o seu pleno e contínuo funcionamento; investimento em sistemas financeiro e comercial; na consolidação da marca; no contrato com fornecedores, parceiros e clientes próximos; expansão da operação conforme o maior número de clientes ativos; e na busca, seleção e treinamento da primeira geração de jovens para trabalharem na operação.

Os principais indicadores serão tanto os relacionados com a sustentabilidade e gestão do negócio e da Associação, quanto do número de jovens que são inseridos no mercado de trabalho por meio da panificadora. Espera-se que no meio do terceiro ano de operação, todo o investimento já tenha retornado, além de que o negócio se torne a segunda principal fonte de receitas para a Associação Rainha da Paz, doando parte de seus ganhos. Também se almeja que entre o terceiro e quinto ano de operação, cinquenta jovens já tenham tido seu período de experiência na panificadora e tenham sido absorvidos pelo mercado de trabalho, além de outros alunos do curso, que já tenham conseguido empregos que os sustentem.

Em termos de eficácia, já foi possível criar o Kit 1 para compra imediata; realizar testes iniciais de vendas e entregas para empresas e grupos familiares dentro do raio de três quilômetros e o lançamento dos cardápios para redes sociais.

Como próximos passos, espera-se a finalização dos demais kits; a criação e operação de vendas via site e redes sociais; se tornar líder de vendas no raio de três quilômetros e avançar para os demais raios cadenciadamente, como já mencionado, focando-se preferencialmente em clientes empresariais, com a comunicação do impacto social da panificadora atingindo toda a cadeia.

Os principais indicadores de eficácia devem estar relacionados ao número de clientes conquistados de acordo com o foco de atuação; ao número de vendas realizadas por meio de cada canal de distribuição; à qualidade da logística de entrega; ao número de vendas de cada kit de produtos; e na satisfação por parte dos clientes com a operação para melhorias constantes

na entrega de valor comercial e social.

O processo como um todo provocou grandes reflexões entre todos os envolvidos, tanto a nível institucional como pessoal, a ponto de muitos consultores terem trabalhado pela primeira vez somente pelo valor social da proposta, avaliando a experiência como positiva e se colocando à disposição para futuras e novas iniciativas; de empresários estarem interessados a associarem suas marcas ao negócio com impacto social; de alguns funcionários da Associação repensarem suas carreiras tomando a decisão de iniciarem empresas próprias; de um mestrado profissional de desenvolvimento de negócios selecionar um candidato que tinha o interesse por produzir o projeto sobre a OSC em que trabalhava.

Esse Mestrado baseia-se na clara proposta de se aplicar na prática o conceito de profunda compreensão de uma necessidade de mercado, e somente a partir disto, se propor possíveis soluções, inovadoras e viáveis, que resolvam o seu problema raiz ou aproveitem a sua oportunidade identificada. No presente projeto, buscou-se compreender a necessidade de todos os *stakeholders*, mas, em especial, dos jovens de baixa renda por empregos, das empresas por funcionários qualificados, da Associação Rainha da Paz por um modelo saudável de sustentabilidade financeira para expandir e dar continuidade à sua missão social.

No próximo capítulo será possível aprofundar nas principais conclusões e aprendizados que foram possíveis de se recolher ao longo de sua elaboração em termos de ganhos, desdobramentos, inovações, complexidades e recomendações.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Pode-se considerar que a maior **contribuição** do projeto, na opinião do autor, é de que as organizações sociais devem ser tomadas a sério em relação à reflexão e aplicação de diferentes modelos de negócio, segundo cada caso. Pois isso pode causar um enorme **impacto social** positivo na sociedade, possibilitando um avanço econômico social muito mais rápido, colaborativo e assertivo.

Visando à sustentação de uma causa social, tradicionalmente se fundamenta a organização apenas em variantes da captação de doações. Porém, muitas vezes, há um potencial de criação de valor compartilhado, capaz de gerar receitas e construir parcerias, que poderiam trazer uma expansão imediata de suas atuações, tanto quantitativa, quanto qualitativamente, às raízes dos problemas sociais.

As organizações sociais possuem um papel fundamental na sociedade. Existem comunidades no Brasil, mesmo na cidade de São Paulo, que são inteiramente dependentes delas. Porém, do ponto de vista institucional e cultural, esse tipo de organização ainda é estereotipado, seja como um simples local de prática de caridade e voluntariado, como esquemas de lavagem de dinheiro ou ainda como “*longa manus*” do poder público. Enquanto na realidade, é exatamente dentro destes espaços em que o encontro e a comunicação entre diversas esferas da sociedade estão ocorrendo: poder público federal, estadual e municipal; empresas de todos os tamanhos e setores; comunidades carentes; pessoas públicas; líderes comunitários; polícia e facções criminosas, educadores; artistas, entre outros. O espaço que as organizações da sociedade civil proporcionam possui um enorme potencial de troca.

No caso da criação da panificadora, é expressiva a troca de valores entre os agentes envolvidos: jovens de baixa renda tendo acesso à educação e aos empregos; funcionários qualificados para atender à necessidade de diminuição das taxas de *turnover* das empresas do ramo alimentício; competitividade local para desenvolver a região; opções de comidas saborosas e saudáveis para eventos de todos os tamanhos; parceiros, fornecedores e clientes se utilizando da associação das marcas para atraírem clientes que se identificam com as causas sociais; até o poder público poderia se beneficiar de diversas formas, desde o simples recolher de impostos até a facilitação do desenvolvimento deste modelo de OSC, por meio de um marco regulatório próprio de negócios com impacto social e suas diversas variáveis, possibilitando e moderando formatos inovadores de resolução de questões sociais.

Em termos de ganhos para a Rainha da Paz, foi possível notar o início de mudança de mentalidade e tipo de linguagem da presidente sobre os conceitos e aplicações de

sustentabilidade financeira e planejamento a longo prazo. A implementação da panificadora foi o ponto de partida para uma reforma administrativa, que ocorreu em paralelo ao presente projeto, trazendo consigo discussões inéditas, conhecimentos e aplicações de ferramentas com o intuito de se profissionalizar mais o trabalho. Esse fator pode corroborar a ideia de poder de “espelhamento” que um negócio e uma OSC podem ter entre si, de um aproveitar o que há de melhor na mentalidade do outro.

Outro ganho foi o aumento da exposição institucional. Somente a ideia do negócio com impacto social, pertencente à Associação, já teve a força de alavancá-la para além de seu prestígio na zona sul da cidade, a ponto de ter sido convidada para representar as OSC do Estado de São Paulo no Congresso Nacional, em Brasília, e as ONGs da América Latina no Congresso de Desenvolvimento Social da ONU, em Nova Iorque.

Dessas experiências é que foi possível compreender com mais profundidade a necessidade por OSC mais profissionais e com estruturas mais dinâmicas, não só no Brasil, mas no mundo. Grupos em outros estados, como Pernambuco, e até em outros países, como Nigéria, mostraram interesse para uma possível expansão da atuação da Rainha da Paz e de replicação de atuação em seus territórios.

A exposição local também é esperada, uma vez que a panificadora tiver sucesso com as vendas em eventos e fornecimentos constantes. Este fator possui grande potencial de retroalimentar outras fontes de recursos, como as doações de pessoa física e pessoa jurídica para a Rainha da Paz, já que essa será apresentada aos clientes, funcionários e convidados dos clientes, por meio dos produtos e serviços vendidos.

Embora seja possível que a iniciativa também possa se multiplicar de forma escalável e se tornar uma rede, isto se o negócio com impacto social atingir suas metas, vale ressaltar que o fator de **replicação**, para OSC que combatem a pobreza, não é necessariamente possuir uma panificadora. Mas sim, o olhar atento às necessidades de mão de obra do mercado, para que seja possível a identificação destas com a formação oferecida ao público atendido.

Portanto, se em alguma região o mercado estiver necessitado, por exemplo, de mão de obra qualificada em tecnologia, que as OSC procurem oferecer formação tecnológica, buscando parceiros alinhados com essa proposta, para que os atendidos possam acessar ao mercado de trabalho.

Na região em que a Rainha da Paz atua hoje, a presença do crime organizado possibilita para qualquer jovem da comunidade, que possua no mínimo quatorze anos, dois salários mínimos, além de uma arma de fogo. Quando se leva em conta que uma pessoa dessa idade não

só não possui sua formação biológica completa, como também sua educação básica, e que muitas vezes sua situação específica se agrava pela falta de estrutura familiar sólida e condições de saúde precárias, o mínimo que a sociedade precisa buscar, é oferecer uma alternativa que possibilite a escolha correta. Um caminho possível é a formação voltada para o acesso ao mercado de trabalho.

Isso posto, não se diminui as demais atividades de lazer e culturais oferecidas normalmente em OSC, pelo contrário. Estas são as que viabilizam a formação de outras habilidades humanas, menos técnicas, aos atendidos.

Para se criar a solução, foi necessário **innovar**, especialmente em termos de modelo de negócio, ao se idealizar uma OSC que possui um negócio lucrativo. Porém, também é possível destacar tipos específicos de inovação utilizando-se do *framework* proposto por Serconek e Vitoriano (2015): inovação na cadeia de valor, incluindo jovens de baixa renda e situação de vulnerabilidade como mão de obra da panificadora e articulando em rede diversos agentes; inovação de mercado, ao se comunicar os produtos e serviços por meios que os concorrentes da região não costumam fazer, mesmo que os clientes expressem abertamente preferirem, como, por exemplo: cardápios via WhatsApp; e inovação tecnológica ao se adaptar a metodologia do mestrado profissional ao contexto da Associação Rainha da Paz.

Assim, a **aderência** à área de administração do desenvolvimento de negócios, integrando inovação tecnológica e desenvolvimento de mercados do curso de mestrado, possibilitou, de forma geral, o olhar atento ao ambiente externo e às necessidades que se apresentam, para aproveitá-las como oportunidades. De forma específica, as disciplinas de criação de valor para o cliente, estratégias de desenvolvimento de negócios e análise de viabilidade de projetos foram essenciais para se aprofundar no potencial estratégico de valor compartilhado da Rainha da Paz para outros agentes da sociedade, no caminho a ser seguido para se idealizar um possível modelo de negócio e análises financeiras que serviriam tanto de base para abrir a panificadora, como no estabelecimento de metas a serem alcançadas nos primeiros cinco anos, respectivamente.

A **aplicação** do negócio social como uma fonte de receitas para uma OSC, e no caso, para a Associação Rainha da Paz, é possível. A panificadora iniciou suas atividades em dezembro de 2019 e está em fase de testes (Anexo D). Além da ideação do modelo da panificadora, principal resultado esperado e já obtido durante o projeto, espera-se que em três anos se torne a segunda maior fonte de receitas da Associação.

Pretende-se, ainda, que até o quinto ano de operação, pelo menos 50 jovens de baixa renda tenham tido sucesso em acessar o mercado de trabalho. Porém, indiretamente, espera-se

ter facilitado o mesmo acesso a todos os alunos formados do curso de padaria e confeitaria da Associação.

Muitas decisões tomadas foram baseadas no presente projeto, porém muitas outras foram na contramão do sugerido, e outras ainda, foram tomadas particularmente pela presidente. Existem diversos fatores que não possibilitaram a aplicação da forma ideal, ou ainda de uma proposta mais qualificada. Externos, desde a pobre cultura empreendedora brasileira, até a falta de segurança jurídica fiscal para se buscar formas inovadoras de soluções sociais. Internos, como a desconfiança de parceiros que se apresentaram ao longo do processo, por não serem da comunidade, ou como a falta de alinhamento de expectativas em relação aos objetivos e ao tempo de duração do projeto.

Embora já tenham sido aprofundados os níveis de **complexidade** no capítulo de intervenção, pode-se sublinhar a dificuldade de compreensão da necessidade de todos os passos metodológicos, como contextualização, pesquisas e diagnóstico, por parte dos gestores da Associação. Se tornaram etapas difíceis e morosas, em parte, pela falta de apoio e resistências impostas. Percebeu-se o receio de se perder a cultura organizacional com a criação da panificadora e o poder de influência em decisões de gestão, uma vez que a mentalidade de negócio estivesse instaurada. A ponto de o projeto ter sido transferido para a própria presidente realizá-lo na prática, após diversas intervenções prévias.

Devido a essa dificuldade em específico, as **recomendações** explícitas e resumidas se iniciam justamente para as organizações que possuem uma cultura semelhante à Rainha da Paz. É possível se fasear todo o processo de tal forma que cada passo apresente pequenas conquistas, possibilitando que a visão a curto prazo esteja presente na proposta e execução, amenizando as mudanças à realidade de cada OSC.

Mesmo assim, se for implementado idealmente em algum momento futuro, deve se levar em conta que não será simples de geri-lo. Pois a complexidade aumenta conforme o número de *stakeholders* e contratos envolvidos, além da necessidade por harmonia e sintonia entre a OSC e a panificadora para se alcançar o máximo de potencial que o modelo possibilita.

Sugere-se ainda que se realize uma avaliação prévia à implementação do negócio social, com o público diretamente (e, se possível, indiretamente) impactado, no que tange às classificações de qualidade de vida, para posterior comparação em momentos futuros, viabilizando o acompanhamento de índices que comprovem o impacto. Para isso, indica-se a metodologia do Semáforo da Eliminação da Pobreza, que promove a auto avaliação sobre os níveis de pobreza em que um grupo ou comunidade se encontra, possibilitando diagnóstico e mobilização, de forma simples e acessível (Fundación Paraguaya, 2020).

Para os fundadores de OSC em geral, fica a sugestão de autocrítica, para que se avaliem sobre a possibilidade de estarem atrasando o avanço de suas organizações por medo de que elas tenham processos internos profissionalizados ou parcerias externas às comunidades onde atuam, por pensarem que isso os afastaria da atuação social. Embora seja muito compreensível a reação, e até justificada em alguns casos, a avaliação pode ser benéfica, pois muitas oportunidades podem estar sendo perdidas (e, portanto, ganhos sociais perdidos), por questões puramente pessoais. Se o Fundador se interessa realmente na causa pela qual sua organização trabalha, deve buscar uma forma de sustentá-la de forma estruturada e deve ser o primeiro interessado em que o trabalho tenha a maior qualidade profissional possível.

Para os gestores de organizações sociais é imprescindível que sempre revisitem a estrutura de sustentabilidade que estão praticando. Embora sejam inúmeras as preocupações que possam estar presentes em seu dia a dia, se desejam que suas organizações durem até que a causa pela qual trabalham esteja completamente alcançada, é necessário ir além das doações. Obter a visão muito clara de como o seu valor social está sendo trabalhado e se há algo a mais para explorá-lo, tanto em termos de impacto social, quanto de sustentabilidade financeira, e segundo este projeto, observar a possibilidade de combiná-los. Nem toda OSC pode e/ou deve se tornar ou possuir um negócio com impacto social, cada caso exige uma análise própria. Porém, a reflexão sobre a possibilidade traz evolução de mentalidade na gestão (Deboni, 2019).

Recomenda-se o suporte de profissionais da área jurídica e contábil, de preferência daqueles que são especialistas do Terceiro Setor, para que possam pensar e criar as soluções práticas em relação à figura jurídica adequada para cada situação, além de selecionarem os meios propícios a fim de viabilizar todas as negociações entre *stakeholders*, processos de transparência e transações financeiras.

Como é um modelo recente no Brasil, recomenda-se uma excelente comunicação de proposta para todos os envolvidos, uma vez que se deseja que compreendam de forma simples que o investimento, o apoio e as negociações são possíveis, atrativas e cheias de valor para cada um. Além disto, estabelecer uma comunicação muito transparente com o time envolvido na criação, desenvolvimento e implementação de uma proposta, para que todos compreendam a fundo seu papel e estejam motivados é fundamental, pois não há solução pronta e se demanda tempo para se encontrar os meios, que tantas vezes dependem de instituições externas.

Para as diferentes esferas da sociedade, como poder público, empresas e universidades, recomendo a busca por OSC que estejam próximas, tanto geográfica, quanto por identidade de valores, afim de se criar laços profundos de troca de valores que potencializem as instituições e um ambiente mais propício (por exemplo, com menos burocracia e impostos sobre doações)

ao desenvolvimento social, tão urgente em nosso país.

Para os cidadãos, recomenda-se a busca sincera por organizações sociais que representem seus valores e que façam a diferença na sociedade, seja de forma estrutural ou emergencial. O Brasil ainda tem muito a crescer na cultura da doação, como foi demonstrado durante a pandemia de 2020, quando se alcançou o recorde de mais de cinco bilhões e meio, somente em três meses, segundo o Monitor das Doações, da ABCR (Associação Brasileira de Captadores de Recursos). Mais do que nunca, faz-se necessário um convite a que todos, sem exceção, encontrem urgentemente seu papel social como protagonistas de transformação para uma realidade brasileira com menos desigualdade e mais liberdade.

REFERÊNCIAS E FONTES DE CONSULTAS

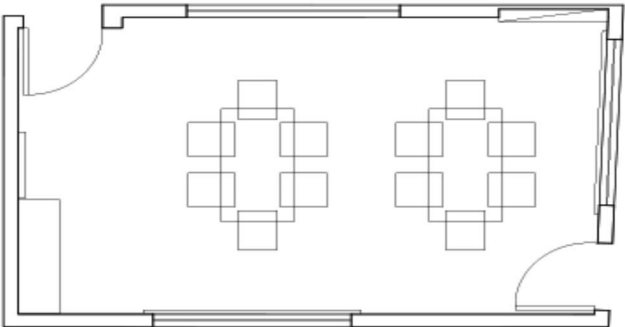
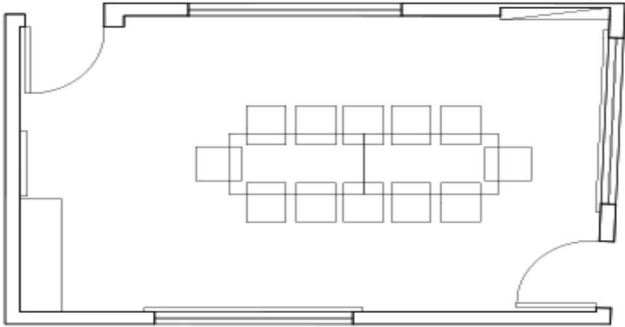
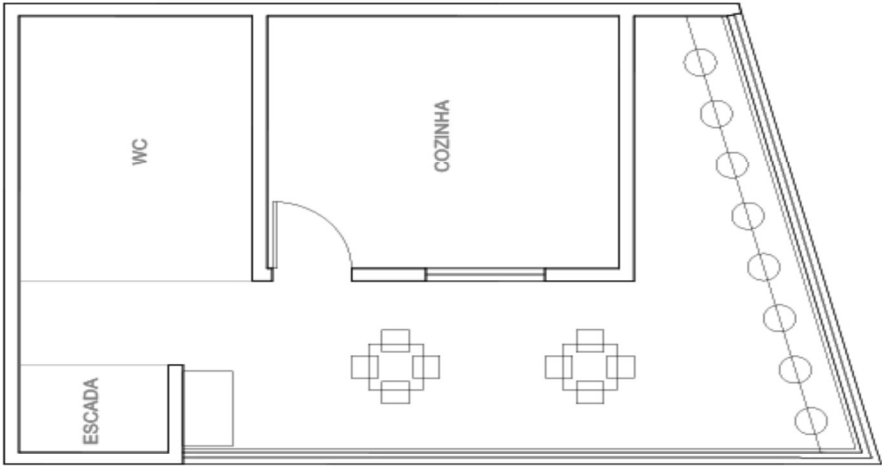
- Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. (2018). *Balanço e tendências do mercado de panificação e confeitaria*. Recuperado em 22 de junho de 2019, de <http://www.abip.org.br/site/tendencias-de-mercadoe-indicadores-2018/>
- Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. (2018). *Número de padarias por estado 2018*. São Paulo, SP. Recuperado em 03 de setembro de 2019, de <https://www.abip.org.br/site/numero-de-padarias-por-estado-2018/>
- Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. (2019). *Indicadores da panificação e confeitaria 2018*. Recuperado em 22 de junho de 2019, de <http://www.abip.org.br/site/indicadores-da-panificacao-e-confeitariabrasileira-2018/>
- Associação Brasileira de Captadores de Recursos. (2020). *Monitor das doações*. Recuperado em 6 de julho de 2020, de <https://www.monitordasdoacoes.org.br/>
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISSO 31010 (2009). *Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes*. São Paulo.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISSO 31000 (2018). *Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes*. São Paulo.
- Associação de Supermercados de Brasília. (2012). *Combater a rotatividade é possível*. Brasília, DF. Recuperado em 03 de setembro de 2019, de <https://www.asbra.com.br/noticia/combater-a-rotatividade-e-possivel>
- Associação Rainha da Paz. (2020). *Institucional*. São Paulo, SP. Recuperado em 06 de julho de 2020, de <http://rainhadapaz.org/institucional/>
- Caelli, K., Ray, L., & Mill, J. (2003). *'Clear as mud': Toward greater clarity in generic qualitative research*. Recuperado em 03 de setembro de 2019, de https://sites.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2_2/html/caellietal.htm
- CENESP. (2019). *Centro Empresarial de São Paulo*. São Paulo, SP. Recuperado em 15 de setembro de 2019, de <http://www.centroempresarial.com.br/pt-br/>
- Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., Hamermesh, G., & Porter, M. E. (1982). *Business Policy: Text and Cases*. 5th edition. Homewood, IL: Irwin.
- Deboni, F. (2019). *Impacto na Encruzilhada*. São Paulo: Editora Aupa.
- França, J.A., Andrade, A.P., Silva, S.V., Monello, M.R., Carvalho, L.R.F., Mol, L.F., Martins, P.D., Campelo, A.L., Grazioli, A., & Paes, J.S.E. (2015). *Manual de procedimentos para o terceiro setor: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social*. Recuperado de http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Miolo_MTS_web.pdf
- Fundación Paraguaya. (2020). *Semáforo de Eliminación de Pobreza*. Recuperado em 9 de julho de 2020, de <http://www.fundacionparaguaya.org.py/v2/?proyecto=semaforo-de->

eliminacion-de-la-pobreza

- G1. (2012) *Número de ONGs mais que dobrou entre 1996 e 2005 no Brasil diz IBGE*. (2012, 18 de junho). G1. Recuperado em 04 de dezembro de 2019, de <http://g1.globo.com/natureza/rio20/noticia/2012/06/numero-de-ongs-mais-que-dobrou-entre-1996-e-2005-no-brasil-diz-ibge.html>
- Grazzioli, A. (2016, 08 de setembro). *Titulações das Associações e Fundações em face das recentes inovações legislativas* [Coluna]. Recuperado em 20 de setembro de 2019, de <https://observatorio3setor.org.br/colunas/airton-grazzioli-direito/titulacoes-das-associacoes-e-fundacoes-em-face-das-recentes-inovacoes-legislativas/>
- Hastings, D. F. (2013). *Análise Financeira de Projetos de Investimento de Capital* (1ªed.). São Paulo: Saraiva.
- IDR consultoria. (2019). *O que é fundo perdido ou subvenção?* São Paulo, SP. Recuperado em 03 de setembro de 2019, de <http://idrconsultoria.com.br/faq/o-que-e-fundo-perdido-ou-subvencao/#conteudo>
- Instituto da Cidadania Empresarial. (2017). *Carta de princípios para negócios de impacto no Brasil*. Recuperado em 16 de novembro de 2019, de http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf
- Instituto da Cidadania Empresarial. (2017). *Manifesto por um modelo completo*. Recuperado em 8 de dezembro de 2019, de <https://www.cmodel.co/>
- Instituto da Cidadania Empresarial. (2017). *Reflexões sobre os elos entre o Terceiro Setor e o campo de Negócios de Impacto*. Recuperado em 10 de dezembro de 2019, de <https://ice.org.br/licoes-da-pratica-reflexoes-sobre-os-elos-entre-organizacoes-da-sociedade-civil-e-negocios-de-impacto-socioambientais/>
- Instituto Quintessa. (2015). *Guia 2.5: guia para o desenvolvimento de negócios de impacto*. Recuperado em 22 de outubro de 2019, de <http://www.guiadoisemeio.com.br/>
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2020). *Mapa da Organizações da Sociedade Civil*. Recuperado em 6 de julho de 2020, de <https://mapaosc.ipea.gov.br/resultado-consulta.html?estado=35>
- Johnson, G., Scholes K., & Whittington K. (2007). *Explorando a Estratégia Corporativa*. São Paulo. Editora Bookman
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P.; Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado de https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf
- Merriam, S.B. (2002). *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miguel, L. A. P.; Lomelino, L. R.; Miguel, S. V.; & Dohme, V. D. (2019). Economic freedom in the NGs: the development of a social impact business for sustainability of a civil

- society organization. *Anais do III Fórum de Liberdade Econômica – Centro Mackenzie de Liberdade Econômica* (pp. 341-363). São Paulo, SP.
- Mónico, L.S., Alferes, V.R., Castro, P.A., & Parreira, P.M. (2017). A observação participante enquanto metodologia de investigação qualitativa, *Investigação qualitativa em ciências sociais*, 3, pp. 724-733.
- Moura, A., Comini, G., & Teodósio, A. (2015). The international growth of a social business: a case study, *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), pp. 444-460.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. Business model generation – *Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Editora Alta Books.
- Othman, R., & Sheehan, N.T. (2011). Value creation logics and resource management: a review, *Journal of Strategy and Management*, 4(1), pp. 5-24.
- Paes, J.E.S. (2010). *Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários*. São Paulo: Forense.
- Porter, M.E. (2013). *Por que os negócios podem ser úteis em resolver problemas sociais*. [Arquivo de vídeo]. Recuperado em 15 de outubro de 2019, de <https://www.youtube.com/watch?v=0ilh5YYDR2o&t=413s>
- Porter, M.E., & Kramer, M. R. (2011). *Criação de valor compartilhado*. Recuperado em 11 de novembro de 2019, de <https://hbrbr.uol.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/>
- Presidência da República. (2015). *LEI Nº 13.204, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2015*. Recuperado em 6 de junho de 2020, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113204.htm#:~:text=Alterar%20a%20Lei%20n%C2%BA%2013.019,de%20finalidades%20de%20interesse%20p%C3%BAblico%3B
- Priem, R. L. (2007). A customer perspective on value creation, *Academy of Management Review*, 32(10), pp. 219–235.
- Robert, M. (1998). *Estratégia: Como empresas vencedoras dominam seus concorrentes*. São Paulo: Negócio Editora.
- Salamon, L. (1998). A emergência do terceiro setor: Uma revolução associativa global, *Revista de Administração de Empresas da FGV*, São Paulo, 33, pp. 5-11.
- Serconek, F.; & Vitoriano, P. (2015) *O Brasil dos Negócios Sociais: Projeto Brasil 27*. Brasil: Brasil 27, CEATS, Capitalismo Consciente.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience, *Long Range Planning*, (43), pp. 308-325.

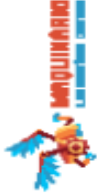
ANEXO A – PROJETO ARQUITETÔNICO DA PANIFICADORA
Autora: Arquiteta Júlia Cerpe Rosa



	MOBILIÁRIO	QUANTIDADE	VALOR
2 ANDAR	Conjunto Sala de Jantar Celeny Madesa - Marrom Cacao	2	R\$ 980,00
	Balcão Buffet Onix Viero	1	R\$ 200,00
	TV 32 Led LG	1	R\$ 600,00
	Cortina Branca	2	R\$ 120,00
	Ventilador de Teto Ventilol Fênix 110V Branco	2	R\$ 300,00
3 ANDAR	Conjunto de Mesa e Bancos Varanda Pequena Madeira E Aço - Preto	2	R\$ 680,00
	Kit 4 Banquetas Bistrô Aço e Assento - Preto	2	R\$ 290,00
	Mesa Alta de Concreto feita in loco	1	R\$ 400,00
	Mesa Para Computador Escritivaninha Porto 90cm Preto - Fit Mobil	1	R\$ 180,00
	Cortina Branca	1	R\$ 450,00
	Ventilador de Teto Ventilol Fênix 110V Branco	2	R\$ 300,00
TOTAL			R\$ 4.500,00

ANEXO B – DETALHE DO ESTUDO PUBLICITÁRIO DE CONSULTORIA

Autor: Thiago Reginato – Estúdio Maquinário



A maioria dos players do mercado utilizam de uma **paleta cromática semelhante**

As **cores quentes** são as mais aplicadas no segmento de comida

Elementos de madeira, tecido, entre outros são muito utilizados para compor o universo da marca.

A maioria das marcas tem um **símbolo relacionado ao pão** ou uma assinatura dizendo “Casa de Pães”

Seguiremos um padrão do mercado ou iremos fugir dessa característica visual predominante?

TIPOS DE NAMING

- _Regionais: Firenze, Monte Rei, Barcelo
- _Fundador: Letícia, Padoca do Maní
- _Nome composto: Villa Grano, Villa Imperial, Grão São Paulo, Bela Paulista, Santo Pão

ANEXO C – LOGOS SELECIONADO PÓS CONSULTORIA DE PUBLICIDADE
Fonte: Associação Rainha da Paz



ANEXO D – CONVITE PARA EVENTO DE LANÇAMENTO**Fonte: Associação Rainha da Paz**

*Venha participar do nosso
delicioso café da manhã!*

Opções saudáveis, veganas e tradicionais.

14|9 SÁBADO
9:00 | 11:00

Local: Rua Jacobus Baldi - 370

APENAS: **R\$ 25,00**

Projeto desenvolvido em parceria com:
Associação Rainha da Paz
@rainhadapazassoc

